

Adelaide Marli Neis

**Aplicação do *Balanced Scorecard* no campus
Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-rio-
grandense**

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Novembro

20**17**

Adelaide Marli Neis

**Aplicação do *Balanced Scorecard* no *campus*
Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-rio-
grandense**

Projeto submetido como requisito parcial para
obtenção do grau de
MESTRE

Orientação
Prof. Doutor Fernando Diogo

Co-orientação
Prof^a. Doutora Ana Maria Geller

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Fernando Luís Teixeira Diogo por ter concordado em orientar este trabalho, pelos conhecimentos e as experiências partilhadas e pelo sentido crítico na orientação.

À minha co-orientadora, a Professora Doutora Ana Maria Geller que, além do acompanhamento e incentivo quanto ao tema estudado, contribuiu sobremaneira no estímulo a persistir no trabalho nos momentos mais difíceis com a sua atenção e sua amizade.

Um agradecimento muito especial para a minha família, Jandir, Alessandra e Guilherme, por entender as minhas ausências e todo o tempo que não lhes pude dedicar em prol da realização deste trabalho, e pelas palavras de incentivo e estímulo que foram constantes neste período, fazendo-me acreditar que eu era capaz.

Agradeço ao então reitor do IFSul, professor Marcelo Bender Machado, por proporcionar a oportunidade de realizar este Mestrado através do convênio firmado entre o IFSul e o IPP.

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração do *campus* Venâncio Aires do IFSul, através do diretor-geral Cristian Oliveira da Conceição e sua equipe, a quem agradeço profundamente o apoio recebido durante todo o desenvolvimento do estudo.

À colega e amiga Marilvana Giacomelli Tavares, que me incentivou a persistir nos estudos desde o princípio, me acalmando e auxiliando sempre que as dificuldades pessoais e profissionais se apresentaram.

Agradeço também aos colegas do Instituto Federal do Triângulo Mineiro, que compartilharam os momentos de aprendizado neste processo de construção do conhecimento.

Finalmente, agradeço a Deus pela vida e pelas bênçãos recebidas.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Os gestores responsáveis pela administração de instituição pública de ensino no Brasil enfrentam diversos desafios quanto à disponibilidade de informações relevantes para a tomada de decisão sobre os rumos da organização. Com esta investigação identificou-se a situação existente no *campus* Venâncio Aires do IFSul quanto às informações disponíveis e a metodologia já adotada, através da pesquisa qualitativa realizada junto aos gestores administrativos e do ensino, pesquisa e extensão. A partir disso, concluiu-se que o *balanced scorecard* poderia ser implementado de forma a proporcionar informações importantes e inter-relacionadas, tendo como eixo principal a missão institucional, tornando-se uma ferramenta de subsídio às decisões e ao planejamento estratégico do *campus*. Apresentam-se também orientações para a implantação e, por fim, sugerem-se novos estudos a respeito do uso do *balanced scorecard* no âmbito do IFSul.

PALAVRAS-CHAVE:

Balanced Scorecard, administração, missão, planejamento estratégico, IFSul

ABSTRACT

The managers responsible for the administration of public educational institutions in Brazil face several challenges regarding the availability of relevant information when making decisions about the organization's guidance. This research identified the situation in IFSUL Venâncio Aires *campus*, on available information and methodology already adopted through a qualitative research carried out with administrative managers and teaching, research and extension. Due to this, it can be inferred that the balanced scorecard could be implemented in way to provide important and interrelated information, using the institutional mission as main axis, turning into a tool to subsidize the decisions and strategic planning of the campus. A guideline for implementation is also presented, and, finally, we suggest new studies related to the application of balanced scorecard in scope of IFSul.

KEYWORDS:

Balanced Scorecard, administration, mission, strategic planning, IFSul

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS	xi
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE QUADROS	xiii
INTRODUÇÃO	1
1. CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	5
1.1.1. Estratégia	5
1.1.2. Planejamento Estratégico	8
1.1.3. Visão Estratégica	12
1.2. APRESENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	13
1.2.1. O modelo inicial e a evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	13
1.2.2. O <i>Balanced Scorecard</i>	16
1.2.3. O <i>Balanced Scorecard</i> como metodologia de medição do desempenho	19
1.2.4. A sistemática do <i>Balanced Scorecard</i>	23
1.2.5. O <i>Balanced Scorecard</i> como instrumento de aprendizado	26
1.2.6. O <i>Balanced Scorecard</i> e a organização orientada para a estratégia	27
1.2.7. Mapas estratégicos	30
1.2.8. O <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de alinhamento	33
1.2.9. O <i>Balanced Scorecard</i> aplicado à administração pública	34
1.2.10. O <i>Balanced Scorecard</i> em instituições de ensino	39
2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO	47

2.1.Problema e Objetivos	47
2.1.1.Problema e sua justificação	47
2.1.2.Objetivos	48
2.2.Metodologia	49
2.2.1.Pesquisa qualitativa	49
2.2.2. Estudo de caso	49
2.3.Local do estudo e participantes	52
2.3.1. Local do estudo	52
2.3.2.Participantes	70
2.3.3. Técnicas de recolha de dados	72
2.3.4. Técnicas de tratamento de dados	74
2.3.5.Confiabilidade e validade	76
3. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	79
3.1.A missão	79
3.2. Definição de objetivos	80
3.3. Definição dos indicadores de desempenho	83
3.4.Análise dos resultados	87
3.5.Sistemática metodológica para a análise dos resultados	87
3.6. <i>Balanced Scorecard</i>	89
3.7.Conclusões a partir das entrevistas	90
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
4.1.ORIENTAÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> NO <i>CAMPUS VENÂNCIO AIRES</i>	92
4.2.CONCLUSÕES	115
4.2.1.Limitações do estudo	120

4.2.2.Recomendações para investigação futura	121
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
APÊNDICES	129

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

BSC – *Balanced Scorecard*
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas
CONIF – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação, Científica e Tecnológica
CPA – Comissão Própria de Avaliação
DDI – Diretoria de Desenvolvimento Institucional
EFQM - *European Foundation for Quality Management*
EJA – Educação de Jovens e Adultos
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio
ESAF – Escola de Administração Fazendária
ESE – Escola Superior de Educação
ETP – Escola Técnica de Pelotas
ETFPel – Escola Técnica Federal de Pelotas
FEBRACE – Feira Brasileira de Ciências e Engenharia
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
HBS – *Harvard Business School*
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IF – Instituto Federal
IFSul – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense
IPP – Instituto Politécnico do Porto
MOSTRATEC – Mostra Brasileira de Ciência e Tecnologia
MOVACI – Mostra Venâncio-aiense de Cultura e Inovação
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PISA – Programa Internacional de Avaliação de Estudantes
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
RAD – Regulamento da Atividade Docente
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SETEC – Secretaria de Educação Profissional, Técnica e Tecnológica, do Ministério da Educação
SISTEC – Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica

Sistema S – SENAI, SENAR, SENAT

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TAs – Técnicos-administrativos

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	O <i>Balanced Scorecard</i> para o setor público e organizações sem fins lucrativos.....	35
Figura 2 -	Adaptação da estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> a organizações sem fins lucrativos.....	36
Figura 3 -	As três diferentes perspectivas exigidas para os objetivos financeiros/clientes em agências do setor público.....	37
Figura 4 -	Organograma do <i>campus</i> Venâncio Aires do IFSul.....	66
Figura 5 -	Matriz para escolha dos objetivos.....	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Estratégia e planejamento estratégico.....	10
Quadro 2 -	Principais critérios de medida usados nas organizações públicas e privadas.....	39
Quadro 3 -	Lista das universidades que já implementaram o <i>Balanced Scorecard</i>	40
Quadro 4 -	Componentes do estudo de caso.....	51
Quadro 5 -	Orçamento de custeio e investimento do IFSul de 2014 a 2017.....	69
Quadro 6 -	Validade e confiabilidade do estudo de caso.....	77
Quadro 7 -	Cronograma do projeto de implementação do <i>Balanced Scorecard</i> no <i>campus</i> Venâncio Aires.....	98

INTRODUÇÃO

Os indicadores relativos ao desempenho utilizados pelo *campus* Venâncio Aires do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense atendem parcialmente as necessidades institucionais, principalmente em relação aos dados decorrentes da obrigatoriedade de informar regularmente aos órgãos de controle interno e externo. No entanto, para um questionamento sobre a suficiência destas informações oriundas de avaliações, prestações de contas e auditorias, para subsidiar a equipe diretiva do *campus* na tomada de decisões estratégicas, como a criação ou a implantação de novos cursos ou novas ações institucionais. Esta problemática acontece na administração, em nível de gestão, onde são realizadas diversas reuniões pela diretoria do *campus* para decidir quais os rumos a seguir, sendo que poucos indicadores de desempenho estão disponíveis para subsidiar este processo. Neste contexto, é possível que os gestores tenham um sentimento de insegurança nas suas decisões, principalmente quanto à disponibilidade de recursos para a efetivação das ações propostas.

Percebe-se, assim, a necessidade de aprimorar as metodologias de medição e gestão do desempenho institucional com a utilização de outras ferramentas. O *balanced scorecard* poderia ser utilizado no aprimoramento do planejamento estratégico e do controle e ainda, fornecer subsídios necessários aos dirigentes para a tomada de decisão quanto às ações que pretendem implementar.

Inicialmente o *balanced scorecard* foi considerado de difícil aplicação no setor público em virtude de suas características específicas para empresas e devido à dificuldade em se identificar, nas organizações sem fins lucrativos, os indicadores de desempenho para as quatro dimensões do método. Com o

passar do tempo foram realizados diversos estudos e adaptações por pesquisadores e gestores de empresas e instituições públicas e privadas de ensino que possibilitaram a adoção do *balanced scorecard* nestas organizações, nomeadamente em universidades. A partir de então, entende-se como apropriada a tentativa de aplicação desta metodologia no aprimoramento da gestão dos resultados da instituição de ensino objeto deste estudo.

O objetivo geral deste estudo é avaliar a viabilidade de aplicação do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão para atender às necessidades da diretoria de um *campus* de instituição federal de ensino.

Os objetivos específicos são:

- identificar as necessidades de informação em relação ao cumprimento dos objetivos institucionais;
- avaliar a adequação do *balanced scorecard* às necessidades da diretoria de um *campus* de uma instituição federal de ensino;
- oferecer orientações para a implantação do *balanced scorecard* no *campus* Venâncio Aires, caso seja confirmada a viabilidade do uso desta metodologia pela gestão.

Este estudo está organizado em tópicos, na seguinte estrutura:

Inicialmente, no primeiro capítulo, realiza-se a revisão da literatura sobre o tema, com a apresentação dos conceitos de planejamento e gestão estratégica, bem como do *Balanced Scorecard* como metodologia de gestão.

O segundo capítulo destaca o estudo empírico realizado, identificando o problema, os objetivos, a metodologia utilizada para a recolha e a análise dos dados obtidos, os participantes da pesquisa e o local do estudo.

No terceiro capítulo apresenta-se a análise das entrevistas realizadas e as conclusões obtidas com o estudo empírico.

A seguir, apresentam-se considerações finais, com orientações para uma possível implantação do *Balanced Scorecard* no *campus* Venâncio Aires, as limitações do estudo e algumas recomendações para futura investigação.

1. CAPITULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

1.1.1. Estratégia

Existe uma grande dificuldade em conceituar a estratégia. Zaccarelli (2000), por exemplo, aponta para a dificuldade em se condensar em uma única frase uma boa definição para a palavra estratégia, dada a amplitude do conceito. Cusumano & Markides (2002), descrevem que é muito difícil encontrar duas pessoas que compartilhem da mesma opinião sobre este tema mesmo depois de décadas de pesquisa acadêmica.

Historicamente, Motta (1991) diz que a palavra estratégia tem origem grega e designava a função administrativa do generalato. Após a Renascença, deixou de se resumir à função do generalato e passou a ser utilizada como arte da guerra. Uma característica mais científica veio com a utilização do termo estratégia em administração. Contudo, a estratégia recebeu a ênfase racional e científica da administração mais acentuada a partir da segunda metade do século XX, por ter sido associada à formulação de diretrizes e ao planejamento.

Henderson (1998), afirma que a diferença entre as competições biológicas e comerciais reside no fato de que os estrategistas de negócios podem fazer uso da imaginação e do raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças, tornando possível a estratégia. Essa afirmação é oriunda do princípio de Gause da Exclusão Competitiva, onde se constatou que duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não poderiam coexistir. Dessa forma as organizações

utilizam imaginação e lógica para se diferenciarem umas das outras, culminando em características peculiares que lhes fornecem uma vantagem competitiva. O autor conclui, assim, que estratégia é uma busca deliberada para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização.

Já na visão de Porter (1998) a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição. Analisadas as forças que afetam a competição em um setor e as suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor e as fraquezas de uma empresa. Sob uma perspectiva estratégica as forças e as fraquezas cruciais da empresa são a postura da empresa diante das causas subjacentes de cada força.

Para Ansoff (1977), a estratégia enfatiza a análise racional em termos de alta cúpula da empresa, em que os objetivos são essenciais na orientação, avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu "perfil de potencialidades". Segundo Souza (1999), o mesmo Ansoff (1981) apresenta uma evolução deste pensamento caracterizando a estratégia não mais como resultado de uma atividade de planejamento, mas uma atitude geral na gestão da empresa.

A necessidade de estudar e aplicar a noção de estratégia em administração passou a ser sentida no momento em que se acentuava a velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas que definia o ambiente empresarial (Motta, 1991). Na medida em que as condições ambientais se modificam, altera-se não só a possibilidade de alcance dos objetivos e resultados desejados como também, o que é desejável. Surge então a necessidade de se desenvolver alternativas ou ações que possibilitem o redirecionamento constante dos objetivos e caminhos da organização.

Gaj (1993) citado por Kallás, (2003) busca resumir a estratégia em três abordagens. A primeira relaciona estratégia e planejamento, em que o trabalho estratégico resultará em um produto final, por meio de um plano escrito, para um determinado período de tempo e com mecanismos de ajustes periódicos. A segunda abordagem traz um conceito mais amplo à estratégia, tratando-a como "uma visão de futuro desejada e os meios para

alcançá-la”. Já a terceira abordagem confere à estratégia um teor mais pragmático como um instrumento de direção das organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento que permita situar a organização em seu ambiente. O autor ressalta que o ponto comum entre as três abordagens é a visão de futuro, e ainda, que a estratégia apesar de ser uma postura consciente de adequação ambiental não é sinônimo de sucesso.

Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2000) trabalharam nos conceitos da estratégia e identificaram cinco usos diferentes para o termo: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Na visão dos autores supracitados, cada uso traz uma contribuição à definição de estratégia. O plano trata da estratégia como um guia para o futuro. O padrão refere-se à estratégia realizada ou emergente. A posição busca a localização de determinados produtos em determinados mercados, enquanto que a perspectiva é a maneira como uma organização realiza suas ações, e o pretexto representa uma ação específica para enganar ou manipular a concorrência, o que o autor também denomina de truque. Ressaltam ainda a importância da diferenciação entre a estratégia planejada e a estratégia efetivada. As intenções realizadas são chamadas de deliberadas, e as intenções não realizadas são chamadas de irrealizadas.

Para os autores citados existiria ainda um terceiro caso, em que o padrão realizado não era o pretendido, ao que chamam de estratégias emergentes. O argumento é que estratégias tanto podem se formar quanto podem ser formuladas, acreditando que às vezes é mais inteligente permitir que estratégias se desenvolvam gradativamente por meio das ações e experiências da organização.

Segundo Gaj (1993), enquanto Mintzberg analisa aspectos específicos ou partes que compõem uma atuação estratégica, Ansoff apresenta questões relativas ao quando, como, onde e com quem a empresa fará seus negócios. À luz do pensamento de Mintzberg, Motta (1991) define a estratégia como um conjunto de decisões fixadas em um plano, ou emergentes do processo organizacional que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente.

A partir das definições elencadas pelos diversos autores de que a estratégia tanto pode ser um guia de ações definidas *a priori* quanto um conjunto de resultados definidos *a posteriori* como produto de comportamentos organizacionais específicos, e analisados todos os conceitos apresentados, entende-se que os autores Kaplan e Norton (2004) definem estratégia da forma mais aplicável e apropriada para este estudo pois, em sua visão, a estratégia é uma das etapas de um processo contínuo e lógico que movimenta as organizações, desde a declaração de missão do alto nível até o trabalho executado pelos empregados na linha de frente e de suporte.

1.1.2.Planejamento Estratégico

O planejamento, enquanto ferramenta administrativa, pode ser elaborado em três níveis: estratégico, tático e operacional, de acordo com Pereira (2006). A interação entre estes níveis de planejamento guarda uma relação de alinhamento do planejamento tático e operacional ao planejamento estratégico.

“Apesar de apresentarem diferenças em seus focos, os níveis de planejamento guardam relação, ou seja, os planejamentos estão subordinados ao planejamento estratégico e a esse devem se alinhar. Tal alinhamento garante que a organização como um todo siga para uma mesma direção e atinja seus resultados” (Pereira:2006,13).

Motta (1991) explica que o planejamento estratégico surgiu no momento em que as organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar os seus processos de planejamento e gerências e de se manterem alertas para possíveis modificações futuras. Sendo assim, o planejamento estratégico viria preencher a necessidade de se utilizar métodos mais racionais e analíticos na

criação de futuros alternativos. A ênfase foi tão grande que praticamente se inaugurou um novo campo de estudos na administração.

Para Ansoff, Declerck e Hayes (1981) o que se conceituou como problema estratégico foi identificado no distanciamento entre os produtos ofertados pela empresa e as demandas do mercado. A solução para este problema foi chamada de planejamento estratégico, definido como uma análise das forças e fraquezas da empresa e a seleção da estratégia que melhor satisfaça os objetivos organizacionais.

O Quadro 1 fornece uma diferenciação entre as ideias principais do planejamento estratégico e dos métodos anteriores de formulação de diretrizes. Segundo Motta (1991) o planejamento estratégico, além dos avanços metodológicos, significa visão de grande escopo e longo prazo na determinação dos propósitos e caminhos organizacionais. Tal planejamento se volta para o alcance de resultados, por meio de um processo contínuo de prevenção de mudanças que possam ocorrer, tirando vantagem das novas oportunidades, examinando os pontos de força e fraqueza da organização, estabelecendo e corrigindo percursos de ação a longo prazo.

Dimensões	Tradicional: Diretrizes Empresariais	Moderno: Planejamento Estratégico ou Formulação Estratégica
Dimensionamento Organizacional	Ocasional e Cíclico	Contínuo e sistemático
Unidade de Análise	Objetivos, negócio, produtos e serviços	Organização e seu ambiente
Ênfase Metodológica	Diagnóstico e solução de problemas	Oportunidades e formulação da estratégia
Análise da ambiência	Análise de ambiência Funções tradicionais, <i>marketing</i> , produção pessoal e orçamento	Configuração de alternativas para ação
Método e Diagnóstico	Análise microeconômica dos produtos e da estrutura organizacional	Análise macroeconômica incluindo considerações sociais e políticas
Aproximação do Futuro	Análise de tendência, projeções e predições	Conjecturas e cenários
Definição do Futuro	Futuro único	Futuros alternativos
Instrumentos de Análise	Métodos quantitativos tangíveis e controláveis	Combinação de métodos quantitativos e qualitativos
Avaliação e Controle	Fase de um processo ocasional e rotativo	Permanentes como forma de corrigir cursos de ação

Fonte: Motta (1991,12)

Quadro 1 - Estratégia e Planejamento Estratégico

Storch, Nara, & Storch (2002) destacam que muitos sistemas de planejamento estratégico se concentram em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, levando muitas empresas a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento.

Já Mintzberg, citado por Arantes (2006), constata que a maioria das organizações se envolve com o planejamento sem entender de forma adequada as suas definições e propósitos, assim como muitas vezes não

reconhece que o planejamento deve estar incorporado a todas as decisões e atividades da administração em um processo contínuo e sistemático da organização.

Outro ponto ressaltado por Ansoff, Declerck e Hayes (1981) é que muitas vezes os indicadores tradicionalmente utilizados não tentam integrar os objetivos financeiros de forma coerente. Além disso, os indicadores financeiros apenas mostram consequências de decisões já tomadas e não tendências para o futuro.

“As técnicas administrativas de planejamento a longo prazo, o controle financeiro, e o popular planejamento de longo alcance pareceram inadequados para o tratamento de novos sintomas (...) as empresas voltaram suas energias para o desenvolvimento de novas maneiras de administrar estes problemas causadores de perplexidade (...) o resultado disso conseguido através de tentativa e erro ficou conhecido como administração estratégica.” (Ansoff *et al*:1981,48)

Segundo Motta (1991), o produto do planejamento estratégico são as estratégias e os resultados compatíveis com a missão, visão e objetivos organizacionais.

“A gerência estratégica, por sua terminologia mais ampla, ajuda a recuperar a visão menos funcional e mais globalizante e integrada que se pretendia com o planejamento estratégico” (Motta:1991,16).

Como aponta Kato (2000), para se avaliar a implantação da estratégia competitiva de uma organização é necessária a utilização de um instrumento gerencial que evidencie o sucesso ou o fracasso das decisões tomadas.

Em síntese, pode-se dizer que planejamento estratégico é um processo de análise de uma organização sob vários aspectos, definindo os seus rumos por intermédio do monitoramento de suas ações concretas.

1.1.3. Visão Estratégica

Para esclarecer e traduzir a visão estratégica da organização é primordial conhecer os seus objetivos, a contribuição e a integração de cada uma das unidades na visão de futuro. Nesta etapa é essencial que haja uma equipe de trabalho que envolva a alta administração e os representantes de cada uma das unidades de negócio da organização, pois esta equipe deve traduzir a estratégia de cada unidade de negócios em objetivos estratégicos institucionais.

1.1.3.1. Comunicação

Uma vez que a visão esteja traduzida em objetivos estratégicos, ela deve ser comunicada a todos na organização. Os objetivos estratégicos podem ser transmitidos a toda a empresa por meio de murais, folhetos, informes internos, vídeos e até por meio eletrônico utilizando *softwares* específicos e a rede mundial de computadores. Esta comunicação tem o propósito de mostrar a todos os envolvidos os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da organização seja alcançada. É desejável que, ao final deste processo, todos na organização tenham adquirido uma visão clara das metas de longo prazo da organização.

1.1.3.2. Planejamento e estabelecimento de metas

A equipe diretiva deve desmembrar os indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos e estabelecer as metas para estes indicadores que, se alcançadas, poderão transformar a organização. Depois de estabelecidas as metas, os gestores terão condições de alinhar suas iniciativas estratégicas

para alcançar os resultados esperados. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a organização estabeleça quais são os resultados desejados a longo prazo, identifique métodos e invista os recursos necessários para que os resultados sejam alcançados, além de estabelecer referenciais de curto prazo.

1.2.APRESENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

1.2.1.O modelo inicial e a evolução do *Balanced Scorecard*

Nesta parte do trabalho, analisa-se a evolução da obra de Kaplan & Norton sobre o *balanced scorecard* desde a sua origem em 1990 até as publicações mais contemporâneas.

David Norton, executivo do Instituto de Pesquisa Nolan Norton, com apoio acadêmico de Robert Kaplan decidiu, em 1990, desenvolver um novo modelo de medidas de desempenho das empresas a partir da observação que os indicadores de desempenho utilizados até então não contribuíam para a visão de futuro das organizações.

Inicialmente utilizou-se um modelo que possibilitasse medir o índice de desenvolvimento em atividades de melhoria contínua e medidas financeiras de desempenho tradicionais (*scorecard*), além de algumas operacionais. Depois disso, com o objetivo de indicar o equilíbrio entre as medidas de curto e de longo prazo, entre as medidas financeiras e as não financeiras, entre os indicadores de tendência e os de ocorrência, bem como entre as perspectivas interna e externa de desempenho, esse ranking multidimensional passou a ser chamado de *balanced scorecard*. Este foi

organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado.

“O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrências e entre perspectiva interna e externa de desempenho. [...] A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios deste sistema de medição estratégica” (Kaplan & Norton:1997,VIII).

Realizado o teste da viabilidade de implantação em algumas empresas e a partir de sua divulgação, outras organizações solicitaram a ajuda dos autores para implantar este sistema de indicadores com o objetivo de usá-lo para comunicar e alinhar as estratégias das organizações que dirigiam. Os resultados desta implantação foram expostos em livro publicado em 1993, comprovando que, apesar de ter sido desenvolvido para ser um sistema de medição de desempenho, poderia ser utilizado para comunicar e alinhar a estratégia da organização, utilizando-o de maneira diferente da proposta original.

As experiências com outras organizações demonstraram que um conjunto de medidas associado às quatro perspectivas definidas no *balanced scorecard* comunicava e ajudava a implementar uma estratégia consistente. Segundo os autores, essas experiências demonstraram a importância de montar um conjunto de medidas que descrevesse a trajetória estratégica da organização e ajudaram a refinar o sistema.

Essa experiência também demonstrou aos gestores que estes poderiam utilizar o sistema para gerenciar a estratégia, e não apenas para comunicá-la. Eles relataram que, com a transformação do sistema de medição de desempenho para um sistema de comunicação e alinhamento estratégico era possível utilizá-lo como sistema de gestão estratégica. Posteriormente, o

balanced scorecard passou a ser apresentado como um sistema de gestão estratégica essencial.

Cinco artigos e um livro, publicados em 1996, mostraram uma mudança de enfoque significativa pois aquilo que, inicialmente, era um sistema de medição se transformara em um instrumento de comunicação e alinhamento estratégico que resultou em um sistema de gestão. O primeiro livro de Kaplan & Norton foi traduzido para o português em 1997 e recebeu o título de “A estratégia em ação: *balanced scorecard*”.

O livro “Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios” (Kaplan & Norton, 2000), foi o resultado deste processo de desenvolvimento e demonstrou que o *balanced scorecard* podia ser utilizado de maneira diferente da proposta original. Os autores lançam uma nova abordagem que transforma a estratégia em processo contínuo, envolvendo não apenas a alta administração, mas todos na organização. O livro explicita os cinco princípios críticos necessários à construção de organizações focalizadas na estratégia, em que o principal instrumento de gestão é o *balanced scorecard*.

Com a implementação em mais empresas e com base em novas experiências, os autores reforçaram a percepção que tinham sobre a importância dos mapas estratégicos para uma gestão estratégica mais eficiente, o que os levou a publicar o terceiro livro da série *balanced scorecard*, denominado: “Mapas estratégicos - *balanced scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis” (Kaplan, Norton, & Serra, 2004).

Na continuidade do trabalho os autores concluíram que, em muitas organizações, as unidades de negócio não estavam alinhadas com a estratégia que a gestão havia definido, o que os levou a escreverem o quarto livro: “Alinhamento: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas” (Kaplan & Norton, 2006). O livro esclarece como a falta de alinhamento organizacional pode ser corrigida e mostra como usar o *balanced*

scorecard para definir, coordenar e supervisionar a implementação da estratégia.

1.2.2.O *Balanced Scorecard*

Pesquisando a respeito do *balanced scorecard* na rede mundial de computadores, identificamos diversos trabalhos acadêmicos e sítios eletrônicos que o conceituam como uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida, em 1992, pelos professores Robert Kaplan e David Norton da *Harvard Business School* – HBS. Sua base está no uso de indicadores de desempenho em diferentes perspectivas de análise e que se relacionam entre si. A utilização de indicadores isoladamente, sob a perspectiva financeira, tornou-se informação insuficiente para as necessidades das organizações. Tradicionalmente os resultados eram medidos usando indicadores financeiros, tendo por base os dados contábeis e comparando-os entre si (Porter, 1992). A partir desta ideia de insuficiência de informação retirada da interpretação de indicadores financeiros, Kaplan & Norton (1992) desenvolveram sua metodologia que inclui também indicadores de outras três perspectivas: clientes, processos internos, inovação e aprendizagem.

A perspectiva financeira, relacionada ao desempenho financeiro das organizações, é utilizada pela maior parte das organizações e normalmente é aquela pela qual os acionistas se interessam mais, pois identifica se a organização está ou não obtendo resultados.

A perspectiva dos clientes está relacionada à forma como a comunidade atendida percebe a organização. Neste caso, o objetivo dos indicadores estabelecidos é, na maioria das vezes, verificar se a organização está ou não agregando valor para os seus clientes.

A perspectiva dos processos internos está relacionada com a perspectiva financeira e a dos clientes. O objetivo é identificar e focar a sua atenção nos processos internos de forma a possibilitar a verificação da criação ou não de valor quer para os acionistas, quer para os clientes atendidos. Relacionados a esta perspectiva estão os processos de inovação, operações e atendimento pós-venda. No processo de inovação identificam-se as necessidades dos mercados, oportunidades para novos mercados e necessidades dos clientes ainda não satisfeitas ou satisfeitas de forma inadequada. No processo de operações, analisa-se a operacionalidade existente na organização, considerando-se desde o início do processo até a entrega dos serviços à comunidade ou aos clientes atendidos.

A perspectiva da inovação e da aprendizagem tem a finalidade de verificar se existem oportunidades não identificadas na organização e aprimorar os processos internos de maneira a permitir criar melhores resultados para a gestão e para os clientes. Nesta perspectiva, é necessário salientar três fatores, aos quais deve-se dar maior atenção: a capacidade dos indivíduos, os sistemas de informação e os fatores de motivação, criando um alinhamento entre os objetivos pessoais com os institucionais. Para que a instituição obtenha bons resultados nos indicadores relativos a esta perspectiva, é essencial que os recursos humanos estejam motivados, ter sistemas de informação bem estruturados e que todas as partes trabalhem conjuntamente para alcançar as suas metas de desempenho, tanto pessoais quanto institucionais.

Para cada uma das perspectivas há que se estabelecer indicadores respectivos, pois serão os instrumentos utilizados para identificar e medir se os objetivos propostos pela instituição estão ou não sendo atingidos.

Apesar do claro entendimento que as estratégias e políticas organizacionais influenciam o desempenho da organização, ainda é difícil identificar qual o nível em que estas efetivamente influenciam nos resultados. Para esta situação, a implantação de uma metodologia como a do *balanced scorecard* possibilita a medição desta influência. Além disso, permite a

modificação de um indicador de uma área específica sem alterar as estratégias para as demais áreas. O *balanced scorecard* é um sistema de gestão que pode motivar melhorias em áreas críticas de negócio, tais como, produto, processo, cliente e desenvolvimento de mercado (Kaplan & Norton, 1993).

Considerando, assim, que o *balanced scorecard* permite que se utilizem estratégias e políticas diferenciadas para cada área de negócio por intermédio da análise das quatro perspectivas, passam a existir quatro unidades de desempenho na instituição. É uma mudança na maneira tradicional de gestão do desempenho, onde se analisavam somente os indicadores financeiros. Assim, permite que se façam esforços numa ou noutra área, consoante às necessidades apresentadas (Kaplan e Norton, 1993).

De acordo com Silva (2009,8) citando Kaplan & Norton (1996), as organizações que adotam o *balanced scorecard* como metodologia de gestão são capazes de:

1. Clarificar e criar consenso sobre a visão e a estratégia da administração;
2. Comunicar e relacionar os objetivos estratégicos em toda a organização;
3. Alinhar as metas pessoais e de cada departamento à visão e estratégia da organização;
4. Planejar, estabelecer metas estratégicas com objetivos a longo prazo e orçamentos anuais;
5. Conduzir periodicamente e rever sistematicamente a estratégia; e
6. Obter *feedback* sobre a aprendizagem e melhorar a estratégia.

Segundo Epstein & Roy (2004) a principal finalidade do *balanced scorecard* é proporcionar uma hierarquia de objetivos estratégicos nas quatro perspectivas integrando-as para a obtenção de um resultado financeiro.

Assim, o *balanced scorecard* permite formular os objetivos estratégicos em quatro perspectivas diferentes, constituindo um efeito de várias dimensões.

1.2.3.O *Balanced Scorecard* como metodologia de medição do desempenho

As medidas financeiras tradicionalmente utilizadas pelas empresas, mesmo com as inovações ocorridas na administração e na gestão, refletiam o passado através da análise de transações que já ocorreram. Constituem-se, portanto, em indicadores de ocorrências, denominados *lagging*. Em um ambiente de muita competição, com mudanças cada vez mais rápidas, impõe-se aos gestores a necessidade não só de avaliar o desempenho passado, mas também de saber se eles estão criando valor futuro (Kaplan & Norton, 1997).

Para a criação de valores futuros é necessário que a organização explore seus ativos intangíveis da era da informação, também conhecida como era digital ou era tecnológica, representado historicamente o período que vem após a era industrial, com invenções como o microprocessador, a rede de computadores, a fibra ótica e o computador pessoal. Saber explorar esses ativos é mais importante que saber investir e administrar ativos físicos na visão de Kaplan & Norton (1996). Para isso é necessário, portanto, usar indicadores de tendências (*leading*), que envolvam os ativos tangíveis e intangíveis com o objetivo de criar valor para o futuro.

O *balanced scorecard* tinha o propósito, inicialmente, de ampliar o escopo das medidas de desempenho da empresa sem criar um número excessivo de indicadores. O gestor deve poder contar com um conjunto sucinto de medidas relevantes para a análise do desempenho de toda a organização. Assim o *balanced scorecard* trouxe a originalidade de reunir as medidas que indicavam o alcance daquelas metas necessárias para a criação de valor futuro em um único relatório, combinando a variedade de elementos

que compõem uma organização com uma agenda mais competitiva. Kaplan & Norton (1992) destacam que isso significa, para a empresa, orientar-se para os clientes, dar respostas rápidas ao mercado, qualificar a sua equipe de trabalho, reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos e fazer uma gestão estratégica voltada para o longo prazo.

Dessa forma, esse conjunto equilibrado de medidas não desconsidera o método tradicional de medição, mas o complementa com medidas operacionais que podem ser consideradas como responsáveis pela criação de valor futuro como um todo, sendo medidas que conduzem o desempenho (Kaplan & Norton, 1992). Assim, através da construção do *balanced scorecard*, tinha-se o propósito de construir um conjunto de medidas de desempenho que monitorasse a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento, reforçando a ideia de uso do *balanced scorecard* como metodologia de controle de desempenho (Kaplan & Norton, 1996).

Ainda, segundo Kaplan & Norton (1993), muitas organizações incorporaram medidas de desempenho não financeiras ao *balanced scorecard*, mas o fizeram a partir da necessidade de alcançar objetivos específicos, como: gestão de qualidade total, redução de ciclo, reengenharia, etc. Contudo, os usuários perceberam que um conjunto de medidas não financeiras, voltadas para o desempenho passado e não relacionadas aos objetivos estratégicos específicos, era uma aplicação limitada do *balanced scorecard*.

Sabe-se que as medidas de desempenho devem ser desenhadas a partir de uma concepção geral da estratégia da organização e não das necessidades específicas de cada área. O *balanced scorecard* considera as necessidades específicas de cada área, se elas são determinantes do desempenho da organização no cumprimento da estratégia estabelecida, mas não é um conjunto de indicadores específicos voltado para determinadas áreas da organização. Esta metodologia requer que sejam estabelecidas medidas que, efetivamente, indiquem se a estratégia definida pela

organização está sendo implementada e executada satisfatoriamente (Kaplan & Norton, 1993).

Ainda de acordo com os autores, as experiências de implantação em empresas demonstraram que o *balanced scorecard* permite identificar os desempenhos desejados nos processos estabelecidos como estratégicos para a organização. Dessa forma, concluiu-se que o *balanced scorecard* é um sistema eficiente para comunicar a estratégia da organização e para o alinhamento das atividades a essa estratégia.

Assim, com exceção de algumas medidas contábeis, financeiras e operacionais, não há um conjunto de medidas de desempenho padrão. As organizações tem a sua missão, sua visão, sua estratégia e, portanto, um conjunto de medidas adequado. A proposta é derivar esse conjunto de indicadores de acordo com a missão da organização, sua estratégia, tecnologia e cultura. Deste modo, diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos requerem diferentes *scorecards*. O ponto central do modelo não é o controle, mas a visão e a estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1993). Os mesmos autores (1996) alertam que o uso do *balanced scorecard* como ferramenta de comunicação e alinhamento estratégico da organização apontou uma séria deficiência nos sistemas gerenciais tradicionais com a incapacidade de alinhar a estratégia de longo prazo da organização com as suas ações de curto prazo.

Para que o *balanced scorecard* seja usado da maneira correta as medidas devem expressar claramente a estratégia de longo prazo da organização para o sucesso competitivo (Kaplan & Norton, 1996). Assim, passa a ser visto por seus autores como um instrumento que traduz a estratégia da organização em metas específicas tanto de longo prazo quanto de curto prazo. Desta forma, a partir da utilização do *balanced scorecard* para comunicar e alinhar a estratégia da organização percebeu-se que ele podia ser utilizado como um novo sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1997).

Kaplan & Norton (1996; 1997) utilizaram uma metáfora comparando um navio e um barco para expressar a diferença entre o que se pode gerir com os sistemas gerenciais tradicionais e com o *balanced scorecard*. De acordo com os autores citados, a diferença é similar à situação de pilotar um navio por um ambiente estável até o seu destino ou de pilotar um barco em uma competição que enfrenta mudanças nas condições do tempo e do mar.

Comparando-se o modelo de gestão e controle de uma organização ao do capitão de um navio percebem-se diversas semelhanças, pois enquanto este (capitão do navio ou dirigente da organização) estabelece a direção e a velocidade em que o navio (organização) deve navegar, os marinheiros (gestores e coordenadores) seguem as ordens e implementam os planos determinados pelo capitão. Os sistemas operacionais e de controle gerencial são estabelecidos para garantir que os gestores e funcionários ajam de acordo com o plano estratégico estabelecido pela direção. Esse processo linear de estabelecer uma visão e uma estratégia, comunicá-la e ligá-la a todos na organização e alinhar as ações e iniciativas para alcançar os objetivos de longo prazo é um processo onde o objetivo permanece constante e não leva as pessoas a questionar se o objetivo a ser alcançado permanece viável ou se os métodos usados para alcançá-los ainda são os adequados. Serve somente para monitorar desvios em relação ao planejado.

Ainda de acordo com Kaplan & Norton, em uma competição de barcos, o canal de comando ainda existe, mas o capitão monitora o ambiente continuamente e, freqüentemente, reage taticamente e estrategicamente às mudanças no comportamento dos competidores, da equipe, das condições do vento e das correntes. O capitão ainda deve receber informações de uma enorme quantidade de fontes, tais como observação do pessoal, dos instrumentos e medidas e, especialmente, da opinião dos táticos do barco que também inspecionam as condições e traçam planos.

Nesta ótica, o *balanced scorecard* revelou-se um importante instrumento de ajuda aos gestores no ambiente competitivo moderno, semelhante ao do barco numa competição em que as condições do tempo e

do mar são continuamente alteradas. As organizações situadas em um ambiente em constante mudança precisam de um processo amplo de aprendizado. Esse processo contínuo permite que o gestor questione as hipóteses traçadas e reflita se as teorias sob a qual opera ainda estão consistentes com as evidências, observações e experiências correntes.

Segundo Kaplan & Norton (1997), é claro que os gestores precisam saber se sua estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano, como em um processo simples de aprendizado mas, principalmente, precisa saber se as hipóteses fundamentais traçadas quando do lançamento da estratégia permanecem válidas. Muitos gestores, portanto, começaram a integrar o *balanced scorecard* ao sistema de planejamento e orçamento da organização. O verdadeiro potencial do *balanced scorecard* se realiza quando ele deixa de ser um sistema de mensuração de desempenho e passa a ser um sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1997).

1.2.4.A sistemática do *Balanced Scorecard*

A proposta original do *balanced scorecard* partiu da idéia de um sistema de medição de desempenho multidimensional que pudesse incorporar indicadores financeiros e não financeiros, indicadores de ocorrência (*lagging*) e de tendência (*leading*), visando o desempenho interno e externo da organização. O principal objetivo foi propiciar um sistema de medição de desempenho onde fosse possível visualizar o desempenho organizacional à luz das quatro perspectivas. Assim, o modelo básico apresentado por Kaplan & Norton (1992) é norteado pelas seguintes questões:

1. Para obtermos bons resultados, como devemos encarar nossos investidores?

2. Para sermos bem sucedidos na nossa visão, como devemos encarar nossos clientes?

3. Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos internos devemos nos destacar?

4. Para sermos bem sucedidos em nossos propósitos, como devemos manter nossa capacidade de aprender e evoluir?

Os autores justificaram este primeiro enfoque pela necessidade de um sistema de medição de desempenho onde fosse possível vincular o controle operacional de curto prazo à visão estratégica de longo prazo, já que, na opinião dos autores, os modelos de avaliação de desempenho até então existentes baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros, que possibilitavam apenas analisar resultados de períodos passados, ficando difícil mostrar as potencialidades de geração de resultados futuros (Kaplan & Norton, 1992).

A proposta inicial do *balanced scorecard* como sistema de medição de desempenho incorpora o conceito de estratégia e de visão de futuro, formando a base das quatro perspectivas. Para cada uma delas, devem-se formular objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e planos de ação.

Além disso, o modelo do *balanced scorecard* evidencia as medidas de resultado e as medidas que irão conduzir ao resultado, destacando o relacionamento e a interdependência entre as perspectivas do *balanced scorecard* em uma relação de causa e efeito.

“Assim, um *balanced scorecard* construído adequadamente deve contar a história da estratégia da unidade do negócio. Ele deve identificar e deixar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os condutores da performance daqueles resultados. Cada medida selecionada para um *balanced scorecard* deve ser um elemento em uma corrente de relações de causa e efeito, que comunica o

significado da estratégia da unidade do negócio para a organização” (Kaplan & Norton:1997,31).

Podemos definir esta relação de causa e efeito como uma sequência de hipóteses estratégicas interdependentes ao longo das perspectivas do *balanced scorecard*, considerando que a perspectiva financeira está ligada prioritariamente aos resultados, enquanto as demais perspectivas estão ligadas às causas. Para o alcance de um objetivo financeiro, analisam-se primeiramente as hipóteses da perspectiva dos clientes que poderão resultar no desempenho financeiro desejado. Por outro lado, para alcançar os objetivos relacionados aos clientes, analisam-se as hipóteses e as mudanças necessárias nos processos internos que poderão resultar no desempenho desejado com os clientes. Já para a melhoria dos processos internos analisam-se as hipóteses estratégicas em relação às competências do pessoal, necessárias para conduzir a performance dos processos internos (Kaplan & Norton, 1997).

Dessa forma, a partir da aplicação do *balanced scorecard* em algumas empresas, verificou-se que ele era mais do que um sistema de medição de desempenho. Ele poderia ser utilizado também como um sistema de gerenciamento estratégico, pois os autores perceberam que, além de monitorar os resultados da empresa, poderia identificar os processos estratégicos para que a empresa obtivesse altos índices de desempenho. Kaplan & Norton (1997) apresentaram um novo conceito para o *balanced scorecard* ao transformá-lo em um sistema de gestão estratégica baseado na visão e na estratégia da organização.

Sendo assim, observa-se o processo de construção de um *balanced scorecard* iniciando pela tradução e implementação da visão estratégica. Depois disso, os objetivos e medidas de resultados para a organização como um todo são comunicados a todos. Em seguida são definidas as metas e inicia-se o alinhamento das iniciativas e, por fim, busca-se o *feedback* e o

aprendizado estratégico que possibilitará o crescimento individual e coletivo da organização.

1.2.5.O *Balanced Scorecard* como instrumento de aprendizado

Para Kaplan & Norton (1997), o *feedback* e o aprendizado são os aspectos mais importantes e mais inovadores de todo o *scorecard*, por criarem instrumentos de aprendizado organizacional em nível decisório. O *balanced scorecard* permite o monitoramento da implantação da estratégia e, se necessário, a revisão da própria estratégia. O objetivo é verificar se a organização está alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação; aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos e, conseqüentemente, ao seu desempenho financeiro.

Kaplan & Norton (1997) relatam que as estratégias das organizações na era da informação não podem ser lineares ou estáveis, pois elas operam em ambientes mais turbulentos. Neste sentido, os altos executivos precisam receber *feedback* sobre os resultados dessas estratégias, que são cada vez mais complexas. E, dessa forma, o processo de aprendizado estratégico realimenta o processo de criação da visão estratégica no qual os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão de desempenho necessária para os períodos futuros. Assim, o *balanced scorecard* pode ser considerado uma ferramenta de desdobramento da estratégia da organização em ações, como forma a garantir o seu cumprimento num processo contínuo de gestão estratégica.

Ainda segundo Kaplan & Norton (1997) a sistemática do *balanced scorecard* gira em torno do processo gerencial de desdobramento da visão estratégica de cima para baixo e pela identificação dos fatores chaves de desempenho, organizados conforme as quatro perspectivas. Esses fatores

devem estar ligados entre si por relações de causa e efeito, e pela identificação dos indicadores e medidas que expressem adequadamente o *feedback* necessário para identificar o cumprimento da estratégia. Portanto, os autores estabeleceram três aspectos fundamentais para o sucesso da implantação do *balanced scorecard*, que são:

- a integração entre as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto;
- o equilíbrio entre os graus de importância das perspectivas do *balanced scorecard* e
- visão do *balanced scorecard* pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente de gestão financeira (Kaplan & Norton, 1997).

1.2.6.O *Balanced Scorecard* e a organização orientada para a estratégia

De acordo com Kaplan & Norton (2000), a definição de um plano estratégico para conduzir as organizações mediante o ambiente turbulento tem sido explorada por vários autores considerados especialistas em planejamento estratégico, embora estes modelos não disponham de definições ou de referenciais de ampla aceitação nas atuais circunstâncias. Afirmam ainda que é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la e, antes de tudo, descrevê-la. Com isso, propõem o método *balanced scorecard* como referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de ativos intangíveis e tangíveis em atividades agregadoras de valor. De forma que os resultados estratégicos proporcionem a satisfação dos mantenedores, o atendimento das expectativas dos clientes, a efetividade dos processos internos e a motivação e a preparação da força de trabalho, os

autores sugerem cinco princípios norteadores para as organizações com foco na estratégia:

1. traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. alinhar a organização à estratégia;
3. transformar a estratégia em tarefa de todos;
4. converter a estratégia em processo contínuo; e
5. mobilizar a mudança por meio de liderança executiva.

O primeiro princípio, traduzir a estratégia em termos operacionais, procura descrever a estratégia de uma forma lógica e abrangente. Para isso, são realizadas relações de causa e efeito – os mapas estratégicos – que descrevem como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros ativos, tanto intangíveis como tangíveis, para a criação de valor para os clientes e para a obtenção de resultados financeiros para os investidores. O mapa estratégico busca traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas.

Após definidos a missão, a visão e os valores essenciais, a organização deverá formular a sua estratégia cuja essência consiste em “executar atividades de forma diferente dos concorrentes, a fim de oferecer uma proposição de valor exclusiva” (Kaplan & Norton: 2000,87). O desenvolvimento do mapa estratégico está baseado numa estrutura hierárquica de cima para baixo, definindo claramente a estratégia sob as perspectivas dos clientes, financeira, dos processos internos e da inovação e aprendizagem.

Todas as quatro perspectivas do *balanced scorecard* citadas acima se relacionam por meio de uma lógica de causa e efeito – a hipótese estratégica. Os mapas estratégicos fornecem os pilares para a especificação das relações entre finanças, clientes, processos de negócio e aspectos relacionados às habilidades e aos conhecimentos dos funcionários, à gestão da tecnologia da informação e ao clima organizacional, permitindo que os gestores visualizem

as suas estratégias de maneira “coesiva, integrada e sistemática” (Kaplan & Norton: 2000,83).

O segundo princípio do *balanced scorecard* consiste em alinhar a organização à estratégia. As estratégias e os *scorecards* de todas as unidades, tanto de negócios como de apoio, devem estar alinhados e conectados uns aos outros. No modelo do *balanced scorecard*, os ativos intangíveis correspondem às perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento, enquanto os ativos tangíveis abrangem as perspectivas financeira e dos clientes (Kaplan & Norton, 1997; 2000).

O terceiro princípio – transformar a estratégia em uma tarefa de todos – consiste em alinhar todos os funcionários à estratégia da organização mediante a criação de consciência estratégica, a definição de objetivos pessoais e de equipe e o desenvolvimento de sistemas de incentivos e recompensas. O processo começa com a criação da consciência estratégica mediante a utilização de sistemas de comunicação, os quais devem ter como objetivos promover a compreensão da estratégia, fazer com que as pessoas acreditem na estratégia para apoiar a sua implantação na organização, educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do *balanced scorecard* como base de implementação da estratégia e fornecer *feedback* sobre a estratégia por meio do *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 2000).

O quarto princípio do *balanced scorecard* busca converter a estratégia em um processo contínuo, o que somente poderá ser obtido a partir da conexão entre o orçamento e a estratégia; o *feedback* e o aprendizado. O orçamento funciona como sistema de planejamento e controle, definindo os recursos a serem alocados às operações de cada uma das unidades para o ano seguinte, as metas de desempenho e como tais metas deverão ser avaliadas. De acordo com Kaplan & Norton (2000), nesse caso, o orçamento tem pouca relação com a estratégia, direcionando, dessa forma, a atenção dos gestores para as questões operacionais de curto prazo, em vez de permitir que os gestores se concentrem na estratégia de longo prazo.

O alinhamento das estratégias às metas, às iniciativas e aos orçamentos coloca a organização em movimento. O passo seguinte deverá ser o monitoramento do desempenho mediante processo de *feedback*, que permita que a organização analise se a estratégia ainda é válida diante de novas situações e de mudanças ocorridas no ambiente externo, para que possam ser tomadas ações corretivas quando necessário. Ao invés de analisar e controlar o passado, as organizações orientadas para a estratégia, de acordo com Kaplan & Norton (2000), devem usar os dados para induzir o futuro na direção desejada, questionando e mudando a estratégia, se assim for o caso.

O quinto e último princípio consiste em mobilizar a mudança por meio da liderança. Um aspecto importante em relação a esse princípio refere-se ao estilo de liderança e de gerência por parte dos gestores para a promoção da comunicação, da participação, da iniciativa e da inovação por parte dos funcionários. De acordo com Kaplan & Norton (2000), o *balanced scorecard* ajuda os líderes a infundirem o senso de urgência, a explicarem o porquê da mudança e a capacitarem as unidades de negócio e todos os empregados a conceberem novas formas de execução das tarefas do dia-a-dia, de forma a auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos. O *balanced scorecard* deve ser visto como um sistema que instiga perguntas, análises e debates, promovendo o diálogo, estimulando o aprendizado e a criação de valor para o futuro.

1.2.7. Mapas estratégicos

Os mapas estratégicos são um marco na evolução do *balanced scorecard*. Inicialmente, o foco principal do *balanced scorecard* eram os indicadores de desempenho. Assim, o modelo estratégico era estruturado de maneira a mostrar, em cada uma das quatro perspectivas, os indicadores

selecionados pela organização para monitoramento de sua estratégia (Kaplan & Norton, 2004).

Na medida em que o *balanced scorecard* passou a ser mais aplicado nas organizações, começou a demonstrar a necessidade de alguns ajustes para atender ao que os gestores estavam buscando, o que permitiu que o sistema fosse gradualmente aprimorado, tendo Kaplan & Norton (1992; 1993; 1996; 1997; 2000; 2004) realizado diversos estudos de caso, geralmente em empresas norteamericanas.

Esse novo direcionamento do *balanced scorecard* demonstrou que os objetivos deveriam estar interligados em relações de causa e efeito. À medida que os objetivos iam sendo distribuídos dentro das quatro perspectivas e realizando sua relação, formava-se um diagrama que foi denominado de mapa estratégico.

Kaplan & Norton (2004) reconhecem o mapa estratégico como uma inovação tão importante como o próprio *balanced scorecard* original. Para eles, os mapas estratégicos gerenciam e comunicam a estratégia da organização.

“O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O *balanced scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores” (Kaplan & Norton: 2004,55).

As medidas representam o equilíbrio entre os objetivos e os indicadores externos voltados para os acionistas e clientes com as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação e, principalmente, aprendizado e crescimento. Torna-se necessário um equilíbrio entre as medidas de resultado e as medidas que determinam o desempenho futuro (Kaplan & Norton, 2004).

Segundo Kaplan & Norton (2004), os mapas estratégicos equilibram medidas objetivas com as medidas de desempenho. No entanto, ocorrem problemas na implementação prática dessa metodologia principalmente em virtude da validação da sua estruturação, envolvendo uma ênfase exclusivamente vertical e econômica, visão de processo interno baseado somente na eficiência, pouca flexibilidade às mudanças estratégicas, pouca definição da veracidade dos objetivos e a visão mecanicista das relações de causa e efeito.

Para a construção de mapas estratégicos, Kaplan & Norton (2004) partem do conceito do *balanced scorecard*, mesmo que isso não signifique afirmar que o mesmo tem exclusividade para este tipo de enfoque. Porém, é nele que se baseia todo o referencial de construção, pois, além de um sistema de medidas táticas ou operacionais, também é um sistema de gestão estratégica que pode ser executado a longo prazo.

A partir da evolução do modelo simples de quatro perspectivas do *balanced scorecard* é que foi construído o mapa estratégico. Kaplan & Norton (2004) construíram um modelo genérico que representa como a organização cria valor. A organização, ao elaborar seu mapa estratégico, deve realizar as adaptações para refletir seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

Dessa forma, observa-se uma relação de causa e efeito que faz a conexão das perspectivas dos clientes e financeira aos processos internos críticos, os quais deverão criar e cumprir a proposição de valor para os clientes e, conseqüentemente, propiciar o cumprimento dos objetivos financeiros. Por outro lado, são identificadas competências essenciais dos ativos intangíveis, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, entendendo-se como tal o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional (Kaplan & Norton, 2004).

1.2.8.O *Balanced Scorecard* como ferramenta de alinhamento

Segundo Kaplan & Norton (2006), as grandes empresas compõem-se de negócios diversificados e de muitas unidades de apoio. Nesse sentido, elas operam de forma corporativa de modo a obter economias de escala, demonstrando a importância do alinhamento de todas as partes da organização na direção da estratégia definida. No entanto, para conseguir esses benefícios a administração precisa de uma ferramenta para gerir as várias unidades organizacionais de forma a gerar valor superior do que cada unidade poderia gerar individualmente, sem a orientação da administração central.

Na obra de 2006, os autores apresentam o papel do mapa estratégico e do *balanced scorecard* corporativos. Além do alinhamento das unidades organizacionais à estratégia, o qual constitui o foco desse livro, os autores ressaltam que a administração corporativa deve promover o alinhamento das pessoas e dos processos e sistemas gerenciais com a estratégia (Princípios 4 e 5, descritos em Kaplan & Norton, 2000). Estabelecem ainda que a maioria das grandes empresas é composta por unidades de serviços compartilhados. Assim, a estratégia organizacional cria valor superior ao que seria gerado por cada unidade se fossem negócios independentes.

“Para que a corporação agregue valor ao seu conjunto de unidades de negócio e unidades de serviço compartilhadas, ela precisa alinhar essas unidades operacionais e de serviços para criar sinergia. Esse é o coração da estratégia organizacional, definir como a organização agrega valor” (Kaplan & Norton: 2006,5).

1.2.9. O *Balanced Scorecard* aplicado à administração pública

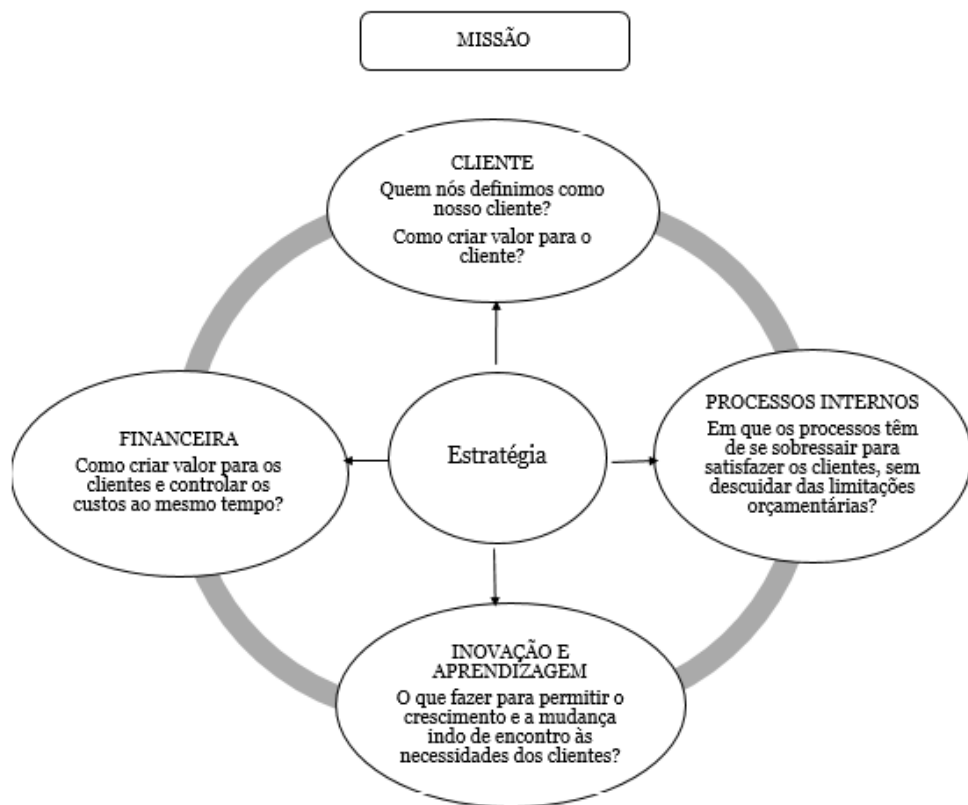
Inicialmente o *balanced scorecard* foi implementado e desenvolvido para empresas ou organizações lucrativas. No entanto, Griffiths (2003), citado por Silva (2009), reconheceu a utilidade da sua adoção tanto por organizações privadas quanto por instituições públicas sem fins lucrativos. Sendo um modelo idealizado para o setor privado, foram necessários diversos ajustes para que pudesse ser utilizado em organizações do setor público que, além das suas características intrínsecas como a excessiva burocracia existente e a hierarquia rígida, não visam ao lucro.

Kaplan e Norton (2001) referem que o *balanced scorecard* pode ser importante na administração pública, especialmente na comunicação aos servidores e aos eleitores dos resultados obtidos para as diferentes áreas que compõem cada instituição e na definição da missão da Instituição, assim como elevar a relevância da perspectiva do cliente.

O *balanced scorecard* aplicado à administração pública tem muitas semelhanças ao modelo original, mantendo as quatro perspectivas e a estratégia como centro de tudo. O que altera é a posição da perspectiva financeira, que troca de posição com a perspectiva do cliente.

Assim, a perspectiva do cliente assume lugar de destaque no modelo, ficando no topo, o que se justifica com a questão da finalidade diferenciada entre as instituições públicas e privada. Estas organizações possuem como clientes a própria sociedade, considerando que são estes os beneficiários do seu bom funcionamento (Kaplan e Norton, 2001).

Na Figura 1, elaborada por Niven (2003), apresentam-se a estrutura das quatro perspectivas adaptada ao setor público:



Fonte: Niven (2003)

Figura 1: O *balanced scorecard* para o setor público e organizações sem fins lucrativos

Apesar da perspectiva financeira estar em outra posição ela não perde relevância. Uma vez que a missão das organizações é diferente há a necessidade de se ajustar o modelo para que seja adequado a este tipo de organizações. Inicialmente, esta perspectiva é aquela que faz menos sentido ao ser aplicada a organizações sem fins lucrativos ou públicas, pois falar de indicadores financeiros não parece muito aplicável nestes casos. Por outro lado, um *balanced scorecard* sem a perspectiva financeira estaria incompleto, considerando-se que, mesmo aplicado a organizações públicas, a perspectiva financeira tem por objetivo principal o controle dos custos. A análise recai

sobre a questão de saber se a organização consegue satisfazer os seus clientes dentro de um nível razoável de custos.

Em instituições públicas, os indicadores financeiros perdem a sua relevância e posição de destaque, passando a ser dado maior ênfase à missão institucional, que ocupa o lugar de destaque como pode ser observado na Figura 2. Nestas organizações entende-se que a missão é mais importante e mais relevante num *balanced scorecard*, tanto a curto e médio, quanto a longo prazo.

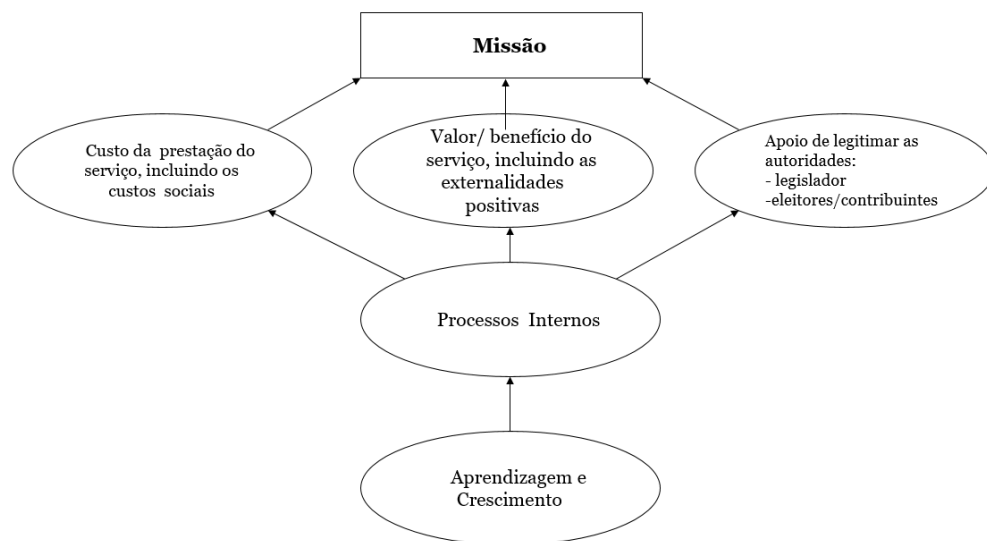


Fonte: Kaplan e Norton (2001)

Figura 2: Adaptação da estrutura do *balanced scorecard* a organizações sem fins lucrativos

Na forma apresentada acima, criada por Kaplan & Norton (2001), procura-se reforçar esse papel de destaque assumido pela missão. Dessa forma se ajustam as perspectivas do *balanced scorecard* para que esteja adequado a este tipo de instituição.

Já na Figura 3 indicam-se alguns dos ajustamentos propostos pelos autores para as três perspectivas referidas como fundamentais: custo incorrido pelo serviço, a relação valor/benefício do serviço e o suporte legítimo das autoridades. Uma vez identificadas e definidas as três perspectivas e os objetivos que se pretende atingir, devem ser definidas as perspectivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, conforme Kaplan & Norton (2001):



Fonte: Kaplan e Norton (2001)

Figura 3: As três diferentes perspectivas exigidas para os objetivos financeiros/clientes em agências do setor público

Os autores citados alertam que a grande dificuldade é a definição da estratégia, que é um processo complexo na maioria das organizações públicas.

Em qualquer organização é natural que ocorra resistência quando estão para acontecer mudanças. Esta resistência é a primeira dificuldade que se encontra na implementação de um *balanced scorecard*, sendo necessária uma liderança forte para vencê-la.

Algumas das dificuldades encontradas na implementação de um *balanced scorecard* numa organização governamental ou sem fins lucrativos são identificadas por Niven (2003), sendo as mais comuns:

- Dificuldades na medição dos resultados finais;
- Encarar os resultados alcançados como veículo de punição;
- Definição da missão;
- Dificuldade por parte dos cidadãos em entender a obtenção de resultados negativos;
- Legislaturas curtas que interferem na implementação dos sistemas;
- Cultura de desconfiança nas soluções empresariais;
- Existência de menor competitividade, o que dificulta a introdução de alterações;
- Limitações técnicas;
- Limitação da qualificação dos recursos humanos; e
- Restrições orçamentárias.

Uma forma de contornar estas dificuldades, segundo o autor, é através das relações de causa e efeito a nível de previsão e obtenção dos resultados no longo prazo. Por outro lado, é necessário identificar as diferenças entre as instituições para que seja possível realizar a implementação do *balanced scorecard* de forma que atenda a necessidade dos gestores de obtenção de dados confiáveis, organizados e inter-relacionados para possibilitar a gestão dos recursos disponíveis na organização.

O quadro a seguir apresenta a comparação dos principais critérios de medida usados nas organizações privadas e nas organizações públicas, segundo Karathanos & Karathanos (2005):

Organizações Públicas	Organizações Privadas
1.Resultados da aprendizagem dos estudantes	1.Resultados focados nos clientes
2.Resultados focados nos estudantes e em todos os interessados	2.Resultados dos produtos e serviços
3.Resultados orçamentais, financeiros e de Mercado	3.Resultados financeiros e de mercado
4.Resultados dos docentes e funcionários	4.Resultados dos Recursos Humanos
5.Resultados da eficácia organizacional, incluindo as operações internas chave e medidas de desempenho	5.Resultados da eficácia organizacional, incluindo as operações internas chave e medidas de desempenho
6.Resultados da administração e da responsabilidade social	6.Resultados da administração e da responsabilidade social

Fonte: (Karathanos & Karathanos, 2005)

Quadro 2: Principais critérios de medida usados nas organizações públicas e privadas

1.2.10. O *Balanced Scorecard* em instituições de ensino

Nas instituições de ensino a implementação do *balanced scorecard* ainda não está generalizada, contudo, já existem algumas que a fizeram, principalmente nos Estados Unidos da América. De acordo com Silva (2009), existem diversos exemplos de implementação de sucesso do *balanced scorecard* na área do ensino superior constantes do sítio da *internet* do Instituto do *Balanced Scorecard*, conforme quadro inserido em seu estudo, o qual está abaixo apresentado – Quadro 3.

Instituição	Cidade	País	Instituição	Cidade	País
Pennsylvania State University	State College	EUA	University of Alaska		EUA
Ohio State University	Columbus	EUA	University of Arizona	Tucson	EUA
Fort Hays State University	Hays	EUA	University of California, Berkeley		EUA
Illinois Benedictine College		EUA	University of California, Los Angeles	Los Angeles	EUA
Indiana University		EUA	University of Denver	Denver	EUA
Cornell University	Cornell	EUA	University of Florida	Gainesville	EUA
California State University system		EUA	University of Iowa	Iowa City	EUA
California State University Pomona,		EUA	University of Louisville, KY	Louisville	EUA
Carleton University	Ottawa	Canada	University of Missouri	Kansas City	EUA
Charleston Southern University	Charleston	EUA	University of North Carolina at Wilmington	Wilmington	EUA
Skyline College	San Bruno	EUA	University of Northern Colorado		EUA
Saint Leo University	Saint Leo	EUA	University of St. Thomas	Minneapolis	EUA
University of California		EUA	University of Vermont	Burlington	EUA
University of California San Diego	San Diego	EUA	University of Virginia Library		EUA
University of Akron, Ohio	Akron	EUA	University of Washington	Seattle	EUA
			Wayne State University	Detroit	EUA

Fonte: Instituto do *Balanced Scorecard*, consultado dia 5 de Fevereiro de 2009 às 19h50min, segundo Silva (2009).

Quadro 3: Universidades que já implementaram o *balanced scorecard*.

É preciso entender que a maior parte das instituições de ensino tem as suas metas definidas na sua missão ou visão, e estas organizações tem uma missão muito específica, o que torna esta implementação peculiar.

O *balanced scorecard* deve ser adaptado à missão definida pela comunidade escolar para a instituição. Assim, este está relacionado e tem a sua atenção voltada para a estratégia e na missão, deixando o controle e o desempenho da instituição à parte. Com o estabelecimento de metas para os vários indicadores, parte-se do princípio que as pessoas irão alterar os seus comportamentos de forma a ser possível atingir os objetivos esperados para a organização (Kaplan e Norton, 1992).

Na aplicação do *balanced scorecard* às organizações educativas é necessário substituir o “cliente” pelo “estudante”, e na interpretação

acadêmica das demais perspectivas deve haver um desenvolvimento equilibrado do *balanced scorecard* em se tratando deste tipo de instituição.

Dentro do contexto dos seus objetivos, a organização deve decidir o que será comparado com outras organizações semelhantes (*benchmark*) e qual o desempenho que irá medir. O *balanced scorecard* destaca os principais elementos estratégicos através do equilíbrio entre uma série de indicadores de desempenho, garantindo que a ação acompanhe a estratégia definida para atingir os objetivos, enquanto que a organização demonstra que implementa os princípios contábeis e cumpre os requisitos legais, de acordo com Dorweiler & Yakhou (2005).

Para cada perspectiva do *balanced scorecard* os autores definiram detalhes. Dessa forma, na estratégia de uma instituição de ensino as perspectivas definidas são:

1. Na perspectiva do cliente:

- Estudantes, empresários, docentes e pais;
- Ensino de inovações, imagem pública;
- Reputação da instituição, qualidade do serviço; e
- Melhoria contínua.

2. Na perspectiva dos processos internos:

- Excelência no ensino, qualidade do corpo docente;
- Currículo de excelência e inovação;
- Serviço de eficiência e eficácia do serviço prestado; e
- Questões estratégicas.

3. Na perspectiva de inovação e aprendizagem:

- Ensino e aprendizagem de excelência e inovação;

- Capacidade de desenvolvimento e liderança tecnológica;
- Inovação no ensino/aprendizagem;
- Inovações e melhoramentos ao nível curricular;
- Acessórios pedagógicos, ensino à distância;
- Valor acrescentado na aprendizagem e ao longo da vida;
- Qualidade das instalações, sistema de recompensa; e
- Missão/condução do processo.

4. Na perspectiva financeira:

- Análise aos fundos e às receitas provenientes de operações;
- Investimento em capital humano, gestão financeira; e
- Relações externas, da imagem pública.

Os autores defendem que o *balanced scorecard* é nitidamente utilizado para definir e articular a execução de estratégias e para fornecer uma perspectiva integrada sobre os objetivos, metas e medidas de desempenho (Dorweiler e Yakhou, 2005).

Van Grembergen, W., Saull, R. e de Haes, (2003) consideram que o processo de desenvolvimento de um *balanced scorecard* para a avaliação de desempenho da administração de uma Instituição de Ensino Superior é em tudo semelhante ao da gestão empresarial.

Kaplan & Norton (1997) sugerem quatro passos para a construção de um *balanced scorecard* que, se desenvolvidos de forma correta, permitirão a sua consistência, que são:

- definição da arquitetura de indicadores;
- consenso em função dos objetivos estratégicos;

- escolha e elaboração dos indicadores;
- elaboração do plano de implementação.

O primeiro passo para a implementação do *balanced scorecard* é a definição das razões para a sua utilização. Uma vez definidos os objetivos devem-se identificar as perspectivas a serem utilizadas pela organização.

O modelo básico proposto pelos autores está estruturado em quatro perspectivas, mas eles entendem que é possível incluir novas perspectivas, desde que seja necessário. Então como é uma Instituição de Ensino Superior, recomenda-se iniciar com a perspectiva da educação, pois esse deve ser o seu foco principal.

De acordo com Kraemer(2004), uma vez definidas as perspectivas, o passo seguinte é a definição dos participantes no processo de construção dos indicadores pela alta administração e os departamentos da instituição.

Destaca ainda que toda a metodologia do *balanced scorecard* depende da clara definição da missão. Para a definição da arquitetura de indicadores a ser utilizada é necessário identificar não só a missão, mas a visão e as estratégias, que são fatores-chave de sucesso e seus objetivos estratégicos.

Partindo da missão, pode ser estabelecido um programa para o desenvolvimento e a implantação do novo modelo didático-pedagógico, que compreende desde o desenvolvimento de conteúdos e treinamento de professores até a preparação de um *balanced scorecard* para acompanhamento da sua implantação.

O trabalho pode ser iniciado definindo nos cursos com cada departamento, dentro das limitações da missão institucional, qual o campo de atuação dos seus formandos, qual o perfil desejado para eles, quais as suas competências e habilidades. Neste contexto, definem-se os conteúdos

profissionais e os básicos a partir de reuniões realizadas, onde serão debatidos todos os conteúdos básicos de caráter geral, comuns a todas as modalidades. De posse do conteúdo geral e dos profissionais, serão estudados os pontos comuns e resultarão os currículos de cada especialidade, assim como as disciplinas destinadas a transmitir estes conteúdos.

As metas a serem cumpridas para cada uma das perspectivas do *balanced scorecard* serão elaboradas nas reuniões dos departamentos com a participação de todos, para o desenvolvimento do plano estratégico de implantação do novo modelo.

Os investimentos necessários, os materiais a ser utilizados nas aulas e laboratórios, o número de aulas por disciplinas, os recursos para pesquisas, de acordo com Bressiani, Alt & Massote(2001) citado por Kraemer (2004), possibilitarão prever os custos fixos e variáveis a incorrer na Instituição e nos devidos cursos. As receitas arrecadadas também devem ser discutidas com os departamentos, sugerindo outras fontes de receita, quer não sejam puramente advindas de mensalidades, como cursos de extensão e pós-graduação, cursos sequenciais, emergenciais, treinamento em empresas, consultorias, formação de parcerias, etc., que devem ser discutidas e exploradas.

A instituição de ensino superior deverá discutir cuidadosamente a perspectiva do cliente, pois nesta precisam ser considerados fatores importantes como o mercado de trabalho, ou seja, os empregadores dos alunos, os alunos em si, os seus responsáveis e a sociedade em geral. A partir disso, a instituição deve estabelecer procedimentos para manter os seus bancos de dados atualizados em relação ao mercado e escolher os pontos de monitoramento mais significativos, como no exemplo de Bressiani, Alt, Massote (2001), citado por Kraemer (2004): serão por acaso a evolução da

procura por vagas? Ou o grau de retenção? Ou a presença de recrutadores de empresas?

O desdobramento do *balanced scorecard*, finalmente, será feito desde a instituição como um todo até o nível que for determinado pela diretoria, podendo chegar ao nível do funcionário ou professor.

A partir dessa análise, torna-se evidente a importância das instituições de ensino utilizar a ferramenta do *balanced scorecard* no aprimoramento de sua gestão, e o exemplo das Universidades demonstra a viabilidade de aplicação da metodologia neste tipo de organização.

2. **CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO**

2.1. PROBLEMA E OBJETIVOS

Acompanhando o dia a dia de uma instituição federal de ensino verifica-se um certo grau de dificuldade em mensurar e identificar os resultados alcançados pela gestão, o que se caracteriza em um tema interessante a ser desenvolvido. A partir disso, inicia-se este estudo, que tem o objetivo de avaliar a viabilidade de implantação do *balanced scorecard* no *campus* Venâncio Aires do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense. É preciso considerar as características específicas do setor público, e a construção de um *balanced scorecard* necessariamente deverá ter objetivos e estratégias diferentes do modelo originalmente proposto.

O objetivo desta instituição de ensino pública é a formação integral e sólida dos estudantes, com vistas a incentivá-los à realização profissional e pessoal em qualquer área que pretendam atuar, através de princípios éticos, mesmo que em ambientes diferentes daquela formação técnica proporcionada pelo IFSul, como pode ser identificado na própria missão institucional. Dessa forma, o estudo pretende avaliar este objetivo através de indicadores de desempenho como aqueles que compõe as perspectivas do *balanced scorecard*.

2.1.1. Problema e sua justificação

A gestão dos resultados e do desempenho alcançado pela instituição baseia-se em alguns indicadores e nos dados disponibilizados de acordo com a

necessidade de atender aos órgãos de controle, mas não estão claras algumas informações importantes para as pessoas que atuam na gestão, de forma que possam decidir os rumos a seguir para obter o reconhecimento da comunidade e atingir os resultados previstos na missão institucional.

A possibilidade de implantação do *balanced scorecard* abre novas oportunidades de desenvolvimento da gestão dos recursos orçamentários e humanos da instituição e poderia proporcionar a participação e o maior engajamento dos servidores no que se refere ao alcance dos objetivos institucionais.

2.1.2.Objetivos

O objetivo geral deste estudo é avaliar a viabilidade de aplicação do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão para atender às necessidades da diretoria de um *campus* de instituição federal de ensino.

Os objetivos específicos são:

- identificar as necessidades de informação em relação ao cumprimento dos objetivos institucionais;
- avaliar a adequação do *balanced scorecard* às necessidades da diretoria de um *campus* de uma instituição federal de ensino;
- oferecer orientações para a implantação do *balanced scorecard* no *campus* Venâncio Aires, caso seja confirmada a viabilidade do uso desta metodologia pela gestão.

2.2.METODOLOGIA

A pesquisa baseia-se na abordagem qualitativa realizada por meio de um estudo de caso único no Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul).

2.2.1.Pesquisa qualitativa

Neste trabalho será utilizada a metodologia de investigação qualitativa. As informações serão coletadas através de entrevistas semiestruturadas com os servidores do IFSul que serão compiladas, gerando como resultado dados confiáveis que representem a visão que os servidores possuem acerca do desempenho do *campus* quanto aos seus objetivos.

A investigação qualitativa é indutiva e descritiva na medida em que o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados e, apesar deste método não ser tão bem estruturado, permite um relacionamento mais extenso e flexível entre o entrevistador e os inquiridos.

2.2.2. Estudo de caso

O método de pesquisa utilizado na elaboração desta dissertação é o estudo de caso, através da investigação exploratória, baseado no livro Estudo de Caso – Planejamento e Métodos, de Robert K. Yin (Yin, 2015). Segundo este autor, três tipos de estudo de caso são mais comuns: exploratório,

descritivo e explicativo. Conceitualmente, estudo de caso exploratório descreve o fenômeno investigado dentro do seu próprio contexto, enquanto que o descritivo trata de investigar fenômenos pouco conhecidos com o intuito de definir hipóteses para futuras investigações, e o explicativo tem em vista explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria.

Normalmente, na investigação exploratória associam-se perguntas anteriormente definidas para a pesquisa. Na investigação via estudo de caso a definição das perguntas é provavelmente o passo mais importante. Na definição das questões é essencial que as mesmas forneçam indicativos úteis para a definição do caminho a seguir na investigação.

Ainda de acordo com Yin (2015,32) “um estudo de caso é uma investigação empírica, que tem como foco um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos”.

Os estudos de caso são normalmente a forma escolhida quando tratamos de questões onde o pesquisador não controla os acontecimentos e a pesquisa trata de acontecimentos atuais. Além disso, permitem ao pesquisador preservar as características consideradas mais importantes dos fatos reais das organizações.

O estudo de caso pressupõe a elaboração de um projeto de pesquisa com alguns componentes indispensáveis, conforme Yin (2015,42):

- “1. as questões de um estudo;
2. suas proposições, se houver;
3. sua(s) unidade(s) de análise;
4. a lógica que une os dados às proposições; e
5. os critérios para se interpretar as descobertas”.

Com base nesta definição de Yin (2015), apresentamos o quadro a seguir com os componentes deste estudo de caso:

Componente	Aplicação no estudo de caso
Questões do estudo	É viável a aplicação do BSC como ferramenta de gestão no <i>campus</i> Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-rio-grandense?
Proposições do estudo	Identificar as necessidades de informação em relação ao cumprimento dos objetivos institucionais Avaliar a adequação do BSC às necessidades da diretoria de um <i>campus</i> de uma instituição federal de ensino Apresentar orientações para a implantação do <i>balanced scorecard</i> no <i>campus</i> Venâncio Aires
Caso	Campus Venâncio Aires do IFSul
Unidades de análise	Servidores ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas
Lógica que une os dados às proposições	Combinação de padrão
Critérios de interpretação das descobertas	Análise de conteúdo Análise documental

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Quadro 4. Componentes do estudo de caso

Neste contexto está considerado o desenvolvimento de uma estrutura conceitual para o estudo de caso que será analisado. A utilização de conceitos ajuda o pesquisador a definir o estudo de caso e para uma adequada coleta de informações, além de auxiliar na interpretação dos resultados obtidos.

Yin (2015) afirma que a investigação por meio de estudos de caso é conhecida como um método de pesquisa complexo, uma vez que não há um modelo pré-estabelecido para este tipo de estudo. Orienta ainda que o pesquisador deve dar prioridade a algumas questões como: elaborar questões que sejam relevantes, interpretá-las da melhor forma e ser um bom ouvinte, evitando ser influenciado pelas suas próprias ideias e preconceitos, isto é, deve ser o mais imparcial possível. Assim, deve ser o mais isento possível na

sua análise mesmo que para isso tenha de se tornar flexível e adaptável às variadas situações que irão ocorrer no decorrer da investigação. Um investigador também deve ter sempre em mente durante o seu trabalho a motivação da investigação, quais as evidências que procura, as variações possíveis e o que poderá constituir prova contrária a uma proposição realizada. Feito isso é realizado um apanhado das respostas obtidas nas entrevistas. Para esta etapa, porém, não há uma fórmula pré-determinada para o desenvolvimento, cabendo ao pesquisador escolher a maneira como pretende realizá-lo. No intuito de reforçar as conclusões da pesquisa deve-se primar por um estudo de caso completo, com significado, apresentando evidências importantes e com perspectivas alternativas.

2.3.LOCAL DO ESTUDO E PARTICIPANTES

2.3.1. Local do estudo

A pesquisa foi realizada no *campus* Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-rio-grandense pelo fato desta pesquisadora trabalhar no *campus* e, assim, ter o acesso facilitado aos servidores e aos dados institucionais. Além disto, o deslocamento para o aprofundamento da coleta de informações, tendo em vista as especificidades da rotina de horários do *campus* e a disponibilidade de atendimento por parte das pessoas envolvidas com a pesquisa também foi considerado. Outro fator fundamental na escolha do

local foi a percepção de que a implantação de uma metodologia de análise de desempenho poderia auxiliar de maneira significativa à gestão institucional.

2.3.1.1.O IFSul

De acordo com o Relatório de Gestão 2016 (IFSul, 2017b), a origem da instituição remonta ao Decreto-lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, com a denominação de Escola Técnica de Pelotas (ETP), integrada à administração pública direta, sendo inaugurada em 11 de outubro de 1943 e tendo suas atividades acadêmicas iniciadas em março de 1945. Pela Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959, foi transformada em autarquia, passando a fazer parte da administração pública federal indireta. Já em 1965, teve alterada sua denominação para Escola Técnica Federal de Pelotas (ETFPel). De acordo com a Lei nº 8.948, de 08 de dezembro de 1994, que estabeleceu a transformação das escolas técnicas em Centros Federais de Educação Tecnológica, em 19 de janeiro de 1999 foi institucionalizado o Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas (CEFET-RS). Por último, surge o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul), instituição de ensino pertencente à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, criada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, publicada no Diário Oficial da União (DOU) de 30 de dezembro de 2008, a partir da transformação do CEFET-RS.

O IFSul é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. A estrutura principal do IFSul está baseada na reitoria e nos 12 *campi* que a

compõe, distribuídos em 13 diferentes cidades do estado do Rio Grande do Sul: Pelotas, Pelotas-Visconde da Graça, Sapucaia do Sul, Charqueadas, Passo Fundo, Camaquã, Bagé, Venâncio Aires, Santana do Livramento, Sapiranga, Gravataí e Lajeado, além dos *campi* avançados de Jaguarão e Novo Hamburgo.

a) Finalidade e competências

O Instituto Federal Sul-rio-grandense tem a missão de “implementar processos educativos, públicos e gratuitos, de ensino, pesquisa e extensão, que possibilitem a formação integral mediante o conhecimento humanístico, científico e tecnológico e que ampliem as possibilidades de inclusão e desenvolvimento social” definida no seu projeto pedagógico institucional aprovado através da Resolução nº 011/2006¹, quando a instituição ainda era CEFET/RS. A missão tem sido reafirmada a cada Plano de Desenvolvimento Institucional plurianual.

Tendo como característica a verticalização do ensino, oferece à sociedade educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades, assim como articula a educação superior, básica e tecnológica. Desta forma, o instituto reúne elementos específicos para a construção de sua identidade institucional, assumindo um papel representativo de políticas sociais, tendo em vista que desenvolve uma rede de saberes que engloba cultura, trabalho, ciência e tecnologia em favor da sociedade.

¹ Fonte: <http://www.ifsul.edu.br/regulamentos-institucionais>. Acesso em 15/08/2017.

De acordo com a Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, que criou os Institutos Federais (Brasil: 2008,4), e o Estatuto do IFSP (IFSP: 2009,4-5) publicado no Diário Oficial da União de 1º de setembro de 2009, a instituição tem as seguintes finalidades e características:

“I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e a tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e de adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação deste Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito criativo e crítico;

VI - qualificar-se como centro de referência em educação, oferecendo formação inicial e continuada aos servidores públicos das redes de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica, tecnológica e humanística;

VIII - estimular e realizar a pesquisa, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico, tecnológico e humanístico; e

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente”.

Nos mesmos documentos, lei e estatuto, também estão registrados os seguintes objetivos institucionais (Brasil: 2008,4 e IFSul: 2009,5):

“I - promover condições de aprendizagem para a comunidade em todos os ambientes de atuação da instituição;

II - ministrar educação profissional técnica de nível médio, na forma de cursos técnicos integrados e/ou subsequentes, dando prioridade à forma integrada;

III - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, preferencialmente, com a elevação dos níveis de escolaridade no caso de jovens e adultos sem o ensino fundamental, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

IV - realizar pesquisa, estimulando aprendizagens e o desenvolvimento de soluções humanísticas, técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

V - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, com ênfase na produção, desenvolvimento, aplicação e difusão de conhecimentos científicos, tecnológicos, esportivos, culturais e ambientais;

VI - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VII - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica e profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e de especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e de doutorado, que contribuam para promover a geração de conhecimentos em educação, ciência e tecnologia.”

b) Organização geral

A organização geral do Instituto Federal Sul-rio-grandense está disposta no art. 8º de seu Estatuto (IFSUL: 2009,6) e, conforme atualizações, compreende:

“I – ÓRGÃOS COLEGIADOS

- a) Conselho Superior;
- b) Unidade de Auditoria Interna.
- c) Colégio de Dirigentes.

II – REITORIA

- a) Reitor;
- b) Vice-reitor;
- c) Gabinete do Reitor;
- d) Pró-reitorias:
 - i. Pró-reitoria de Ensino;
 - ii. Pró-reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação;
 - iii. Pró-reitoria de Extensão e Cultura;
 - iv. Pró-reitoria de Administração e de Planejamento; e
 - v. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.
- e) Diretorias Sistêmicas;
- f) Procuradoria Federal; e
- g) Ouvidoria.

III – *CAMPUS*, que para fins da legislação educacional, são considerados Sedes.”

- a) Ambiente de atuação

O ambiente de atuação do IFSul está diretamente relacionado ao cenário da educação profissional e tecnológica no país, tendo em vista a sua participação na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

A caracterização e o comportamento do mercado no qual o IFSul atua tem como referência aquele voltado à educação nacional e, mais próximo, à educação no estado do Rio Grande do Sul. Porém, em se tratando de uma instituição que tem como missão ofertar um ensino público, gratuito e de qualidade e como função social promover educação humano-científico-tecnológica para formar cidadãos, o sentido da expressão mercado, em sua concepção econômica, não seria adequado à realidade do IFSul. Nesse caso, seria mais coerente adotar a palavra mercado como o ato de ofertar um serviço que atenda as expectativas de uma determinada demanda, visando o cumprimento da sua missão.

As instituições integrantes da rede federal de educação profissional e tecnológico tem como característica a atuação em mercados que não visam retorno econômico, compreendendo em grande parte locais onde a oferta normal de cursos técnicos e tecnológicos públicos e gratuitos não chega, como por exemplo localidades afastadas dos grandes centros. Além disto, deve ofertar de cursos em modalidades para jovens e adultos, com altos investimentos independentes do retorno econômico, com o alcance a públicos como quilombolas e assentados. Contudo, seus servidores docentes e técnico-administrativos são altamente qualificados estando aptos a oferecer seus serviços à comunidade através do ensino, da pesquisa e da extensão. Essa forma de oferta busca atingir uma parcela da sociedade que, sem os institutos, provavelmente não teria condições de estudar e obter uma formação que permita o ingresso no mercado de trabalho, uma carreira empreendedora ou a realização de pesquisas acadêmicas. Enquanto a maioria

das instituições com características privadas busca quantitativos com um alto retorno imediato, os institutos desenvolvem um trabalho para o alcance da qualidade e com resultados a médio e longo prazo para a sociedade brasileira.

O contexto atual da educação no estado do Rio Grande do Sul e no país favorece a atuação dos institutos e demonstra a importância dessas escolas no desenvolvimento educacional. Analisando-se os resultados do Pisa (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes), cuja prova foi aplicada em 2015 e seus resultados divulgados em dezembro de 2016, verificamos que o desempenho do Brasil é muito preocupante, considerando-se que, do total de 70 países que participaram da avaliação dos estudantes, o país está na 63ª colocação em ciências, 59ª em leitura e 66ª colocação em matemática. Em contrapartida, as escolas da rede federal, como o IFSul, apresentaram o melhor desempenho da amostra registrando pontuação bem acima da média brasileira e também acima das redes privada, estadual e municipal. Tomando-se como exemplo o ensino de ciências, enquanto a média dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é de 493 pontos e a média brasileira 401 pontos, a rede federal integrada pelos institutos apresenta 517 pontos, o que pode ser considerado excelente. Já na leitura, a média dos países da OCDE é 493 pontos, a média brasileira 407 pontos e a rede federal alcançou 528 pontos. No mesmo sentido a rede federal atingiu 488 pontos em matemática enquanto que a média brasileira foi de 377 pontos e dos países da OCDE 490 pontos. Porém, no resultado final da avaliação o desempenho do Brasil piorou nos últimos anos demonstrando que são necessários mais investimentos na educação para que o país se aproxime do desempenho de países considerados exemplares em formação de crianças e jovens. Ademais, os estudos dos arranjos produtivos locais, no momento da implantação dos *campi* do IFSul, contribuem para o

envolvimento da sociedade e a prospecção do mercado de trabalho em cada região.

Dentro do ambiente de atuação do IFSul encontram-se outras instituições, tais como as escolas técnicas estaduais, as entidades do sistema S (SENAI, SENAR e SENAT), as universidades públicas e particulares e as faculdades comunitárias. Devido às diferenças de natureza jurídica e as esferas dessas instituições, é difícil realizar uma comparação sobre o comportamento em relação ao mercado, porém a análise das formas de oferta de educação profissional e superior é importante para o estabelecimento dos objetivos estratégicos do IFSul. Com relação à atuação como um todo, o IFSul é balizado pelas políticas da rede federal e pelos programas do Governo Federal.

Sobre o relacionamento do IFSul com seu público-alvo, tem-se na sociedade a maior beneficiada com a atuação desta instituição, tendo em vista a relação com as comunidades onde ela está inserida, por meio de seus *campi* e polos de educação. A instalação de um *campus*, como o da cidade de Venâncio Aires, reverte em diversos benefícios para a comunidade, pois movimenta muitos recursos financeiros no comércio através da contratação de empresas locais com mão de obra para prestação de serviços terceirizados e a realização de obras como a própria construção do *campus*. Além disso, com a realização de concurso público para a seleção de servidores docentes e técnicos-administrativos, com bons proventos e alto grau de qualificação, novas oportunidades de trabalho surgem na cidade beneficiando famílias locais e atraindo para a cidade outro tipo de moradores. O *campus* contribui ainda para o desenvolvimento local com a realização de diversos projetos de extensão que envolvem a comunidade através de cursos, oficinas, eventos e ações culturais e esportivas.

Os riscos presentes na atuação do IFSul são principalmente aqueles relacionados aos cortes de financiamento por parte do governo federal, a manutenção dos recursos para a efetivação dos processos de consolidação do Instituto e o número reduzido de servidores para atender a todas as demandas. Particularmente, estão sendo mais afetados os *campi* recentemente implantados no processo de expansão promovido, em sua garantia de continuidade de seus processos (rotatividade de pessoal, formação de lideranças, etc.). As restrições orçamentárias enfrentadas nos últimos anos tem colocado em risco a manutenção das atividades do ensino, da pesquisa e extensão e reduzido as oportunidades de capacitação oferecidas aos servidores da instituição. As estratégias para mitigar esses riscos envolvem: apresentação de dados estatísticos/gerenciais do IFSul para a comunidade e órgãos de fomento; o incentivo à verticalização do ensino, proporcionando maiores oportunidades aos estudantes; a implantação de um processo sistematizado do acompanhamento de egressos, estudando alternativas à inserção dos mesmos no mercado de trabalho; a qualificação dos servidores e a adoção de ferramentas que permitam avaliar a expectativa e o olhar da sociedade em relação aos *campi* do IFSul.

b) IFSul em números

O Instituto Federal Sul-rio-grandense contava com 16.693 alunos matriculados no mês de maio de 2017, sendo 12.880 na modalidade presencial e 3.813 cursando à distância².

² Fonte: <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/529-ensino>. Consulta em 13/07/2017.

Para atender a estes estudantes, existia um quadro de 894 docentes efetivos em 31 de maio de 2017. Nesta mesma data, o IFSul possuía ainda 792 servidores técnicos-administrativos atuando na reitoria e nos *campi*³.

Por outro lado, o orçamento total do IFSul para o ano de 2017 é de R\$ 387.705.321,00, distribuído em R\$ 306.269.590 para pagamento do pessoal, R\$ 74.213.494,00 para a manutenção das atividades e R\$ 7.222.237,00 para investimentos⁴.

2.3.1.2.O *campus* Venâncio Aires do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense

O *campus* Venâncio Aires está localizado no município de Venâncio Aires, entre os Vales do Rio Pardo e do Taquari, a 130 km de Porto Alegre, a capital do Estado, e 414 km de Pelotas⁵, onde está instalada a reitoria do IFSul, e atende a estudantes de várias cidades situadas no entorno.

A população total do município está em torno de 65.946 habitantes de acordo com levantamento realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)⁶.

³ Fonte: <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/516-pessoal>. Consulta em 13/07/2017.

⁴ Fonte: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-anuais/2017/orcamento-anual-de-2017#LOA2017>, Volume V, páginas 377 a 379. Consulta em 13/07/2017.

⁵ Fonte: <http://www.pmva.com.br/portal/servicos/39/Licitacao/Localizacao>. Consulta em 16/08/2017.

⁶ Fonte: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/venancio-aires/panorama>. Consulta em 20/08/2017.

O *campus* foi criado na segunda fase da expansão dos Institutos Federais iniciada em 2008, e foi a primeira instituição federal de ensino instalada nos Vales do Rio Pardo e Taquari.

Neste *campus* são ofertados cursos gratuitos ligados à demanda da região e ao potencial metalmecânico, em diferentes modalidades. A grade de cursos conta com os cursos técnicos em Informática e Refrigeração e Climatização integrados ao ensino médio, e em Eletromecânica e Refrigeração e Climatização subsequentes ao ensino médio. Ainda são oferecidos os cursos técnicos em Secretariado e Manutenção e Suporte em Informática, na modalidade do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA). Por meio de outros programas governamentais como o Pronatec e o Mulheres Mil, o IFSul Venâncio Aires ofereceu ainda outros cursos profissionalizantes de formação inicial e continuada. O ingresso no Instituto ocorre por meio de processos seletivos de inverno e verão.

As atividades letivas do *campus* iniciaram em fevereiro de 2011. No primeiro ano as aulas foram realizadas na Escola Estadual de Ensino Médio Monte das Tabocas, na Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc) e na Escola Estadual de Educação Básica Cônego Albino Juchem. Além disso, uma sala no Parque Municipal do Chimarrão sediou as atividades dos servidores técnico-administrativos. Com as obras concluídas, o *campus* passou a funcionar em local próprio em 2012.

O *campus* Venâncio Aires possui em torno de 4 mil metros quadrados de área construída⁷, em um complexo que conta com salas de aula, auditório,

⁷ Fonte: Diretoria de Projetos e Obras.

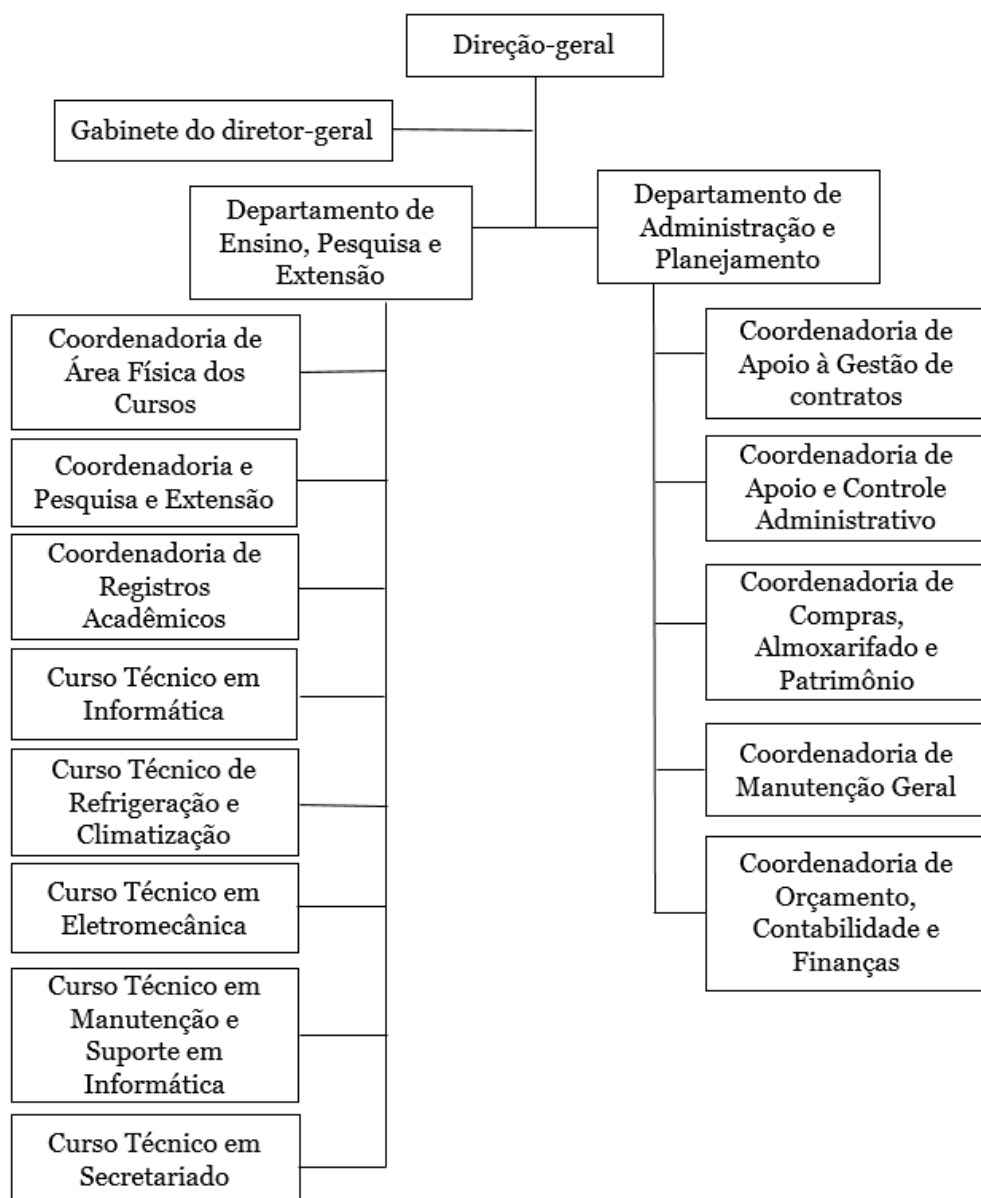
área de convivência, laboratórios, oficinas e academia de ginástica. É nesse espaço que ocorrem as aulas e são desenvolvidos projetos de pesquisa e extensão voltados à comunidade.

Trabalhavam no *campus*, em 31 de maio de 2017, 46 docentes efetivos e 32 servidores técnicos-administrativos, para atender aos 591 estudantes matriculados na instituição de ensino⁸.

O *campus* possui três representantes eleitos pelos seus pares no Conselho Superior sendo um docente, um técnico-administrativo e um estudante que, além do diretor-geral que é membro nato, participam das reuniões ordinárias a cada dois meses e das extraordinárias. O Conselho Superior é o órgão máximo do IFSul, tem caráter consultivo e deliberativo, e a ele compete tomar as decisões relativas às políticas institucionais, possuindo seu próprio regulamento.

O diretor-geral tem responsabilidade solidária com o reitor do IFSul e é a autoridade máxima no âmbito do *campus*. O organograma do *campus* está definido em regimento interno e está assim constituído:

⁸ Fonte: <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/516-pessoal>. Consulta em 05/07/2017.



Fonte: <http://organograma.ifsul.edu.br/> Consulta em 11/03/2017.

Figura 4. Organograma do *campus* Venâncio Aires do IFSul.

O planejamento do *campus* Venâncio Aires integra o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSul, onde estão definidas as diretrizes e as metas a serem atingidas para o período de cinco anos. Estas metas estão

desdobradas em ações no Planejamento Anual⁹ e são monitoradas ao final de cada ano através da avaliação do planejamento anual, quando o desempenho é analisado e são apresentadas as justificativas para a não realização das ações planejadas.

Já o funcionamento do *campus* está regulamentado no Regimento Interno (IFSul, 2011) construído com a participação de docentes, técnicos-administrativos e estudantes que debateram os tópicos e o submeteram à aprovação do Conselho Superior do IFSul¹⁰.

Outro documento importante para o *campus* é a Organização Didática de Educação Básica, Profissional e Superior de Graduação (IFSul, 2012), aprovada pela Resolução 90/2012 do Conselho Superior, a qual rege todo o processo do ensino propriamente dito.

O ingresso e a permanência dos estudantes, nos cursos ofertados pelo *campus*, acontece de forma totalmente gratuita sem a cobrança de taxas de inscrição, matrícula ou mensalidades.

Além disso, os estudantes avaliados como em situação de vulnerabilidade social recebem auxílios para alimentação, deslocamento de casa até o *campus*, moradia para aqueles oriundos de outros municípios e até mesmo material escolar para as aulas em alguns casos.

De acordo com informação prestada pelo diretor-geral, o orçamento do *campus* Venâncio Aires é definido através de um sistema desenvolvido pelo Fórum de Planejamento do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, composto pelos

⁹ Disponível em <http://www.ifsul.edu.br/planejamento-anual>

¹⁰ Disponível em <http://www.ifsul.edu.br/conselhos/conselho-superior>

pró-reitores de Administração dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos dois Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, chamado de matriz orçamentária, que se constitui de uma tabela onde se relaciona o número de estudantes matriculados em cada *campus* da rede federal com a modalidade de curso ofertado, o índice de desenvolvimento humano do município onde está localizado, a carga horária dos cursos e ainda o tipo de curso, com o objetivo de definir o montante de recursos orçamentários necessário para a manutenção da instituição. Este valor compõe o total de recursos alocados na Lei do Orçamento Anual para o Instituto Federal ao qual o *campus* está vinculado.

O diretor-geral informa ainda que todo o recurso para a manutenção e para a expansão da estrutura física do *campus* está contemplado nesta Lei, sendo 100% da receita do *campus* oriunda do governo federal. A única receita própria arrecadada pelo *campus* provém da cessão de espaço para instalação de uma cantina por empresa escolhida através de processo licitatório e, mesmo este valor, necessita de autorização do governo federal para que possa ser utilizado para suprir as necessidades do *campus*, cuja autorização nem sempre é concedida.

Tendo em vista que este é um órgão federal, os servidores que atuam nas atividades docentes e administrativas ingressam no *campus* através de concurso público e para que o concurso aconteça é preciso que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão libere “códigos de vagas”, em quantidade pré-definida na Portaria nº 246 de 15 de abril de 2016 (Ministério da Educação do Brasil, 2016), que estabelece a composição do modelo de cargos e funções de acordo com o tamanho de cada organização que compõe a Rede Federal.

Alguns cargos foram extintos e diversas tarefas não são mais executadas por servidores concursados, mas sim por funcionários contratados por empresas vencedoras de processos de licitação aumentando a necessidade de recursos orçamentários para atender estas despesas.

Desde o ano de 2013 vem ocorrendo uma redução gradual dos recursos repassados pela União aos Institutos Federais para as despesas de manutenção e funcionamento. Embora se observe que o montante total estabelecido para o IFSul na Lei do Orçamento Anual de 2017 (Brasil, 2017) obteve um acréscimo em relação a 2016, este aumento representa o valor necessário para pagamento de pessoal ativo e inativo. Analisando-se com maior profundidade e comparando-se os valores alocados nas despesas de custeio e investimento dos anos 2015 a 2017 percebe-se que houve uma redução significativa no orçamento, conforme demonstrado no quadro cinco, em Reais 1,00:

Orçamento/Ano	2014	2015	2016	2017
Custeio	54.634.324	57.279.769	47.886.533	43.821.198
Investimento	32.262.988	26.351.098	6.707.477	5.972.237
Total	86.897.312	83.630.867	54.594.010	49.793.435

Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-anuais>. Acesso em 12/08/2017.

Quadro 5 – Orçamento de custeio e investimento do IFSul de 2014 a 2017

Embora o quantitativo de estudantes matriculados ainda seja determinante na distribuição do orçamento, percebe-se a cada ano que o montante total de recursos tem um teto estabelecido e vai-se ajustando o montante de cada *campus* de forma que fique dentro do limite determinado pelo Ministério da Educação. A redução dos valores vem ocorrendo de tal

forma que em 2017 o orçamento do IFSul alcançou o mesmo montante do ano de 2012 quando eram cinco *campi* a menos do que o Instituto tem atualmente, ou seja, aumentaram os estudantes e as despesas de manutenção, mas o orçamento disponibilizado manteve-se no mesmo patamar (IFSul, 2017a).

Dessa forma, cada vez mais os dirigentes precisam otimizar a utilização dos recursos disponíveis para garantir um ensino público, gratuito e de qualidade e melhores ferramentas de gestão para monitoramento dos resultados alcançados.

2.3.2.Participantes

Os entrevistados são todos servidores concursados do Instituto Federal Sul-rio-grandense lotados no *campus* Venâncio Aires. Do total de 11 entrevistados, seis são ocupantes do cargo de professor do ensino básico, técnico e tecnológico e cinco são técnicos administrativos em educação, todos atualmente designados para funções de gestão. Eles possuem formação em diversas áreas, a citar:

- professor de Biologia. Ingressou na instituição em 02/06/2008, é diretor-geral do *campus* desde abril de 2013 e, concomitantemente, permanece ministrando aulas nos cursos integrados, subsequentes e na especialização.

- professor da área da Computação, ingressou na instituição em 04/11/2010, é chefe do departamento de ensino, pesquisa e extensão desde

2013 e permanece ministrando aulas no curso técnico integrado em Informática.

- professor de Filosofia, ingressante em 07/12/2010, coordenador de pesquisa e extensão, ministra aulas nos cursos integrados.

- professor de Sociologia desde 12/03/2012, coordenador do Curso Técnico em Secretariado e do PROEJA.

- professor de Língua Portuguesa desde o dia 28/09/2011, atualmente coordena a educação à distância do *campus* Venâncio Aires.

- professor de Eletromecânica, ingressou na instituição em 25/07/2012, coordena o curso técnico subsequente em Eletromecânica.

- contador, coordenador da coordenadoria de orçamento, contabilidade e finanças, que iniciou suas atividades no *campus* em 01/07/2011.

- assistente em administração, atual chefe do departamento de administração e planejamento, ingressou no IFSul em 01/08/2011.

- assistente em administração desde 07/12/2010, coordenador de registros acadêmicos.

- tecnólogo em gestão pública do *campus* desde 28/07/2014, coordenador de compras, almoxarifado e patrimônio.

- administrador que iniciou suas atividades no *campus* Venâncio Aires em 04/04/2016, coordenador de apoio à gestão de contratos.

As informações listadas acima foram obtidas através de portfólio da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas disponibilizados para utilização neste estudo.

Neste sentido, buscando a identificação do segmento onde cada um exerce as suas atividades na instituição, o primeiro questionamento realizado

para todos os entrevistados foi a respeito da sua área de atuação no *campus*. Perguntados se atuam no ensino, pesquisa, extensão ou administração os respondentes se identificaram e esclareceram a sua posição dentro do organograma institucional, sendo que dos sete entrevistados na área do ensino seis são docentes e um assistente em administração, enquanto quatro técnicos-administrativos exercem suas atividades na área da administração. Torna-se evidente que existe uma identificação clara daqueles que trabalham na área administrativa, mas que o mesmo não ocorre com ensino, pesquisa e extensão que se confundem e se complementam já que estes cargos são majoritariamente ocupados por docentes que permeiam estas três dimensões.

2.3.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Com a intenção de cumprir com os objetivos específicos deste estudo foi elaborado o roteiro das entrevistas visando coletar dados que permitissem identificar o conhecimento e o posicionamento da equipe de gestão do *campus* a respeito da forma atual de análise de resultados institucionais.

Para dar início ao estudo empírico, encaminhou-se um requerimento solicitando a autorização do diretor-geral do *campus* Venâncio Aires para acesso e utilização dos dados do *campus* e para a realização das entrevistas, informando a respeito do tratamento das informações obtidas e dos respondentes individuais.

Solicitou-se à Pró-reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação do IFSul a autorização para identificação do IFSul e também para acesso aos

dados da instituição, necessários à elaboração e análise dos indicadores de desempenho existentes ou que possam vir a ser criados no decorrer da investigação, tendo em vista a necessidade de acessar documentos institucionais, e não apenas os dados do *campus* pesquisado. De posse desta autorização tiveram início os preparativos para a coleta dos dados na instituição com a elaboração de uma lista com os detentores de cargos de direção e funções gratificadas no *campus* objeto da pesquisa a partir do organograma disponível no portal institucional.

Concomitantemente, ocorreu a submissão do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), através de Carta de Aceite da Instituição Parceira assinada pelo Reitor do IFSul, obtendo o parecer nº 2.161.590 com a aprovação do projeto pelo referido comitê.

A seguir foram elaboradas as questões da entrevista de modo que fosse possível identificar o nível de conhecimento dos gestores sobre a missão institucional e os objetivos de acordo com as quatro perspectivas do *balanced scorecard* (Apêndice A). O roteiro foi elaborado com questões específicas, o que Yin (2015) chama de “entrevista curta de estudo de caso” e que Bardin (2011) define como “entrevista semidiretiva ou semiestruturada”.

Na etapa da entrevista foi realizado o agendamento prévio através de contato telefônico com o diretor-geral do *campus*, o qual sugeriu que fossem realizadas em quartas ou sextas-feiras, dias em que todos os gestores estariam nas dependências do *campus* no mesmo horário. No momento da entrevista foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) com as condições de participação e proteção das respostas e identidade dos inquiridos. Todos os entrevistados concordaram com as condições presentes no Termo.

As entrevistas foram realizadas em forma de amostragem em virtude da necessidade de obter respostas tanto dos servidores da área do ensino, pesquisa e extensão, quanto da administração. Um fator que dificultou o acesso a todos os gestores foi a questão dos diferentes turnos e dias de trabalho já que os docentes possuem horários e dias alternados de aulas. Para que a amostra fosse significativa, de um total de seis gestores da área administrativa foram selecionados aleatoriamente quatro para serem inquiridos, enquanto que dos 11 gestores da área do ensino, pesquisa e extensão foram inquiridos seis. Além destes, foi entrevistado o diretor-geral.

A análise documental foi necessária para obter dados sobre os Institutos Federais, suas especificidades, características, sua história e estrutura. Os documentos observados, entre outros, foram o Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatório de Gestão, Regimento Geral e Interno, Organização Didática, portal institucional e legislação aplicável. Yin (2015) afirma que o uso dos documentos no estudo de caso é importante para confirmar e aumentar a evidência de outras fontes utilizadas.

2.3.4. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas com os indivíduos que ocupam cargos de direção e funções gratificadas e que integram a equipe de gestão do *campus*, e as perguntas pré-definidas foram respondidas espontaneamente.

As informações obtidas foram analisadas de acordo com a sua natureza e, com a finalidade de descobrir o que representam os dados coletados, foram seguidas as proposições teóricas que deram origem ao

estudo, os quais refletem a questão da pesquisa, os objetivos e o embasamento teórico que deram suporte ao processo de coleta das informações. Outra estratégia pertinente a esse estudo de caso é o tratamento dos dados sem estruturações prévias, livremente, numa estratégia indutiva (Yin, 2015).

Os dados obtidos através da entrevista foram tratados com base na análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011) é um conjunto de técnicas que analisa as comunicações e tem por objetivo inferir conhecimentos referentes às condições de produção por meio de indicadores, ou seja:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.” (Bardin: 2011,48).

Ainda segundo este mesmo trabalho, a análise de entrevista lida com falas espontâneas, com a presença de subjetividade, dificultando a elaboração de um quadro homogêneo e único, sendo necessário usar mais de uma forma de tratamento. Sendo assim faz-se necessário que se inicie de um ponto de vista geral ou se analise aspectos específicos, sendo que essas duas formas se complementam. E por fim, o método da análise de conteúdo está organizado nas seguintes fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Nesta análise, as entrevistas serão tratadas em forma de quatro segmentos: a missão; os objetivos organizacionais; os indicadores de

desempenho; o sistema de gestão dos resultados. Eventualmente, em razão de uma resposta fornecida a uma questão tornou-se desnecessária a pergunta programada para ser realizada a seguir, considerando-se satisfatória a resposta à pergunta anterior.

2.3.5.CONFIABILIDADE E VALIDADE

Paiva Júnior *et. al.* (2011) citam Gaskell; Bauer (2005); Kirk; Miller (1986), destacando que a objetividade de um estudo qualitativo é avaliada em termos da validade e da confiabilidade de suas observações. Nesse sentido, entende-se como validade a confiança com que se podem tirar conclusões corretas de uma análise; como confiabilidade entende-se a consistência com que um procedimento de pesquisa irá avaliar um fenômeno da mesma maneira em diferentes tentativas. Segundo os mesmos autores, citando Flick (2008), é importante observar que a pesquisa qualitativa tem seus próprios critérios de rigor científico que asseguram a legitimidade dos dados gerados em sua utilização.

Já Yin (2015), indica alguns testes para avaliar a validade e a confiabilidade da pesquisa, alertando que o pesquisador de estudo de caso também deve maximizar quatro aspectos da qualidade de qualquer projeto:

- a) validade do constructo;
- b) validade interna (para estudos causais ou explanatórios);
- c) validade externa;

d) confiabilidade.

O quadro 6 apresenta os testes utilizados neste estudo.

Teste	Objetivo do teste	Tática utilizada	Fase aplicada
Validade do constructo	Estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos estudados	Utilização de fontes múltiplas de evidências Encadeamento de evidências	Coleta de dados
Validade interna	Realizar inferências Encadear os dados logicamente	Combinação de padrão	Análise dos dados
Validade externa	Estabelecer o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas	Uso da teoria Generalização analítica	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Mostrar que as operações do estudo podem ser repetidas e apresentar os mesmos resultados	Protocolo de estudo de caso	Coleta de dados

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2015).

Quadro 6. Testes para avaliar a validade e a confiabilidade

Os testes apresentados demonstram a qualidade da pesquisa, sendo que para a validade do constructo utilizaram-se variáveis representativas de cada um dos constructos analisados de acordo com o embasamento teórico pesquisado, além da realização de coleta de dados em diversas fontes e através de entrevista com questionário semiestruturado. A combinação da base teórica que fundamenta a pesquisa com os dados coletados foi a técnica adotada para a obtenção da validade interna. No intuito de garantir a validade externa o estudo de caso foi teorizado e os dados coletados foram comparados com a fundamentação teórica pesquisada na tentativa de estabelecer uma nova teoria. No que tange à confiabilidade da pesquisa,

todas as etapas do estudo de caso realizado foram registradas nessa seção para possibilitar que a pesquisa seja reproduzida e possíveis divergências sejam reduzidas ao mínimo, constituindo assim uma forma de protocolo.

3. **CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

3.1.A MISSÃO

O conhecimento dos entrevistados do *campus* Venâncio Aires a respeito da missão institucional busca identificar o alinhamento com as diretrizes do IFSul.

A análise desta questão se dá em quatro categorias de análise: conhecimento da missão, percepção da missão, visibilidade da missão e meios de divulgação da missão.

Em relação à primeira categoria analisada, sobre o conhecimento da missão, dos 11 entrevistados sete disseram conhecer a missão do Instituto Federal Sul-rio-grandense, dois reconheceram não sabê-la e outros dois forneceram respostas não conclusivas a respeito da questão.

Sobre a segunda categoria, percepção da missão, sete entrevistados citaram que o objetivo do IFSul é oferecer educação gratuita e de qualidade, e também citaram a questão da formação integral dos estudantes. Podemos destacar a manifestação de um dos gestores de que a missão norteia todo o trabalho no *campus*, pois é o que possibilita a educação emancipadora proposta pela instituição. Outro entrevistado cita que, embora não a conheça “de cor” sabe que é formar um cidadão emancipado, livre, crítico e que possa refletir sobre a sua vida.

Já quanto à visibilidade da missão, todos os respondentes afirmaram que sabem onde a mesma se encontra disponível.

A respeito dos meios de divulgação da missão institucional, os entrevistados citaram mais de um local onde a mesma está disponível, sendo que todos relataram que pode ser encontrada no portal institucional, seis destacaram a existência de um *banner* nas dependências do *campus* e dois lembraram que pode ser visualizada também no Plano de Desenvolvimento Institucional disponível no sítio eletrônico do IFSul. Houve ainda lembrança, por parte de um respondente, de que a própria Lei Federal que criou os Institutos Federais fala sobre os objetivos institucionais. O destaque desta questão ficou por conta da preocupação de dois gestores de que a missão deve estar presente na prática de cada um, mais do que qualquer local físico nas dependências da instituição.

3.2. Definição de objetivos

Em relação aos objetivos institucionais, questionou-se os entrevistados a respeito da existência de objetivos definidos numa classificação em quatro categorias, de acordo com as quatro perspectivas do *balanced scorecard*, de forma a identificar se existem objetivos definidos para cada uma destas perspectivas.

a) Perspectiva do cliente

Analisaram-se as respostas em relação aos serviços que são prestados e o atendimento aos estudantes, identificados neste estudo como sendo um dos clientes atendidos pela organização educacional.

Neste ponto, nove entrevistados responderam que existem objetivos definidos para esta perspectiva destacando a questão da formação integral dos estudantes e a oferta de educação pública de qualidade. Dentre estes, houve um questionamento em relação à missão no sentido que, por exemplo, qual seria o objetivo a ser alcançado relativamente à formação humanística? E quanto à oferta de educação pública de qualidade? Também foi citado que um dos objetivos em relação aos estudantes é a construção de um indivíduo contemporâneo, e ainda, realizar um trabalho que leve ao protagonismo das pessoas para encontrarem sua autonomia, sua independência, ao empoderamento do aluno de forma a reduzir a exclusão social através da assistência estudantil que fornece auxílios para alimentação e transporte possibilitando a uma parcela da população que não teria condições a permanência na escola. Houve ainda dois servidores que relataram dificuldades em identificar quais seriam os objetivos por se tratar de questões bastante subjetivas e de difícil visualização.

b) Perspectiva financeira

Indagados a respeito do conhecimento acerca dos objetivos definidos para a perspectiva financeira, seis entrevistados responderam que há objetivos definidos para esta dimensão, enquanto três informam não haver essa definição e dois gestores não souberam responder.

Nesta questão dois gestores destacam o relatório de avaliação da Comissão Própria de Avaliação do IFSul e as tabelas da matriz orçamentária. Citam ainda a escassez de recursos que possibilita somente garantir a estrutura básica de funcionamento. Um gestor do ensino afirma que a questão orçamentária não fundamenta o trabalho docente, que existe uma

preocupação pedagógica e com a questão humana dos servidores, mas reconhece que existe um impacto nas atividades do ensino tendo em vista a necessidade de equipamentos para as aulas práticas, por exemplo. Por outro lado, um gestor administrativo destaca que o Plano de Desenvolvimento Institucional contém os objetivos da instituição.

c) Perspectiva dos processos internos

Em relação a esta categoria, quatro gestores responderam que existem objetivos definidos relativamente aos processos internos, enquanto quatro responderam não haver e dois não souberam responder. Foi citado por dois gestores que o objetivo é funcionar de forma que o ensino possa acontecer e que o que determina a prioridade dos processos é a atividade-fim do *campus*, que é o ensino. Dois gestores da área administrativa relatam que os processos ocorrem de acordo com as demandas do *campus* e que alguns dos mais importantes seriam os contratos de terceirizados e outros serviços para a manutenção das atividades do *campus*. Um gestor da área do ensino afirma que os processos internos estão muito claros e organizados, mas não estão formalizados. Houve ainda um relato de que os processos de pesquisa e extensão tem objetivos e orientações bem definidos.

d) Perspectiva da inovação, aprendizagem e crescimento

Nesta categoria dez entrevistados relataram que há objetivos definidos, enquanto que um respondeu que não existem. Um dos entrevistados destaca que o foco da gestão é pensar no servidor, pois o investimento para a inovação é trabalhar no bem-estar social. Quatro citaram

a questão da capacitação dos docentes para a sua atuação na prática do ensino e dos técnicos-administrativos nas áreas onde atuam, relatando que o *campus* tem priorizado as ações de qualificação através da participação em formações específicas onde se discute a educação, a aprendizagem e se coloca o conhecimento à serviço dos colegas. Um respondente cita também as ações de fomento à qualidade de vida no trabalho como aulas de *yoga*, massagens relaxantes e *lian gong* para os servidores. Há ainda o relato de um servidor que as câmaras de pesquisa e de extensão do IFSul propiciam um espaço de socialização, troca de ideias e aperfeiçoamento das práticas. Outra prática relevante para os objetivos relativos a esta perspectiva, de acordo com um dos entrevistados, é a feira realizada anualmente com mostra de trabalhos científicos que envolve ensino, pesquisa e extensão chamada Mostra Venâncio-aiense de Cultura e Inovação – MOVACI. Neste evento os estudantes mostram os trabalhos desenvolvidos nas três dimensões e todos os servidores participam, seja como organizadores, apoiadores ou avaliadores dos projetos apresentados. A MOVACI reúne estudantes da rede federal, estadual e municipal e abrange alunos de todos os *campi* do IFSul, sendo um ponto forte nesta perspectiva e qualificando os melhores trabalhos para participarem de outras feiras nacionais e até internacionais.

3.3. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Identificada a existência de objetivos definidos para cada uma das perspectivas do *balanced scorecard*, questionou-se os entrevistados se existe

algum indicador para avaliar os resultados alcançados e solicitou-se que citassem aqueles de seu conhecimento.

a) Perspectiva do cliente

Em relação à utilização de indicadores para a avaliação do alcance dos objetivos relacionados à perspectiva do cliente, dois gestores responderam que existem indicadores definidos, enquanto oito responderam que não há esta definição e um desconhece se existem ou não. Alguns indicadores citados: taxa de evasão, participação dos alunos em projetos de extensão, acompanhamento de egressos e avaliação dos cursos.

Nesta questão, quatro entrevistados questionaram a relevância e a eficácia deste tipo de medição de desempenho, com reflexões apresentadas abaixo:

- As taxas de evasão podem dar margem à interpretação porque pode ser um fenômeno cultural normal resultante da confiança que a comunidade deposita na instituição;

- Se a missão visa à formação integral e humanística, o que seria um indicador deste resultado? Qual seria o *case* de sucesso do estudante dos cursos integrados?;

- Um dos objetivos é que o estudante esteja apto a estudar sozinho, refletir, ser autodidata. É um desafio mensurar ou diagnosticar se este objetivo foi atingido ou não; e

- Essa é uma questão muito empresarial, não podemos ter lógica de mercado.

b) Perspectiva financeira

Questionados a respeito da existência de indicadores para avaliar o alcance dos objetivos nesta categoria, dois gestores responderam que existem indicadores definidos, enquanto sete responderam que não existem e dois não souberam responder. Um entrevistado relata que são analisados os dados absolutos em matriz de comparação, análise SWOT ¹¹, quadro comparativo da matriz orçamentária, enquanto outro gestor cita planilha em *excel* com o orçamento executado por mês. Um respondente destaca o controle de diárias, percentual investido em capacitação de servidores, percentual de alunos, utilização de veículos. Ainda houve a citação por dois gestores do planejamento anual que não é um indicador, mas é instrumento de avaliação das ações anuais porque todos os servidores do *campus* participam do estabelecimento das prioridades para o ano seguinte considerando os recursos orçamentários disponíveis.

c) Perspectiva dos processos internos

Perguntados sobre a definição de indicadores para avaliar o alcance dos objetivos nesta categoria, sete gestores responderam que não existem indicadores definidos, enquanto quatro não souberam responder. Um entrevistado relata que utiliza tabelas de cálculo para acompanhar o andamento dos processos licitatórios do *campus*, os quais são tratados em

¹¹ SWOT: é um sistema simples para analisar ou verificar a posição estratégica da organização no ambiente em questão. A sigla é oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

reuniões, mas sem indicadores definidos. Outro gestor destaca que os resultados são avaliados em reuniões com a participação de todos e entende que, à medida que aumentar o número de servidores no *campus* será necessário criar uma ferramenta para esta análise. Foi citado por um entrevistado que há uma tabela com a comparação dos valores dos contratos administrativos para acompanhar a economia gerada, enquanto que as avaliações que ocorrem nas câmaras de pesquisa e extensão foram citadas por outro gestor entrevistado.

d) Perspectiva da inovação, aprendizagem e crescimento

Nesta categoria, seis gestores entrevistados responderam que não existem indicadores para a avaliação dos resultados obtidos, enquanto três não souberam responder.

Um entrevistado da área do ensino relatou que os índices existentes são os da Comissão Própria de Avaliação (CPA): índice de confiabilidade, da gestão, de várias áreas. São relatórios. Afirma que construir indicadores para isto seria magnífico, mas muito difícil devido às muitas variáveis envolvidas. Dois respondentes destacam a meta de capacitação de servidores no planejamento anual, enquanto outro relata que os servidores já ingressam no IFSul pelo concurso muito qualificados. Um entrevistado cita que tudo é conversado com todos, enquanto outro destaca que existem espaços de avaliação pela comunidade como a MOVACI, que propicia a avaliação dos projetos e espaço de discussão dos estudantes e de especialistas.

3.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, trata-se sobre a existência de processos habituais e estabilizados de análise e gerenciamento das informações e dos resultados obtidos pelo *campus*. Do total de entrevistados, quatro afirmam que todos participaram da definição da forma de análise dos resultados obtidos, enquanto os demais ingressaram posteriormente e não acompanharam esta definição. Houve dois relatos de que esta prática foi implantada desde o início do funcionamento do *campus* pela direção existente na época e foi mantida pelos sucessores por ser considerada uma forma exitosa de gestão.

Quanto aos processos de análise seis gestores citaram as reuniões que são realizadas às quartas-feiras, envolvendo todos os servidores em diferentes momentos sendo ora todos juntos, ora por segmentos. Um entrevistado relata que realiza análise histórica de dados do *campus* e outros dois inquiridos destacam a comissão mista de docentes e técnicos-administrativos que discute o planejamento anual do *campus*. Além destes, um gestor considera que o *feedback* que recebe diariamente dos servidores é um processo de avaliação dos resultados.

Em relação à participação no processo de análise dos resultados, oito entrevistados concluíram que todos os servidores participam, enquanto que três não responderam a questão e um gestor citou que a comissão do planejamento anual participa deste processo.

3.5. SISTEMÁTICA METODOLÓGICA PARA A ANÁLISE DOS RESULTADOS

Avançando na construção do conhecimento sobre as práticas de gestão no *campus*, perguntou-se a respeito da sistemática metodológica de análise dos resultados pelos gestores. Oito entrevistados responderam que existe um método sistemático, enquanto três respondentes entendem que não está definido. Os métodos citados foram: realização de reuniões semanais, avaliação do planejamento anual, *feedback* recebido dos servidores continuamente, reuniões multidisciplinares, conselhos de classe e reuniões de formação. Nesta questão o diretor-geral se manifesta que o modelo de gestão adotado no *campus* é de uma metodologia qualitativa do diálogo e espaço de construção, mais no modelo francês de administração, utilizando dados históricos e absolutos e não indicadores. Um gestor da área do ensino cita reuniões no final dos períodos para ver índices de reprovação, evasão, empregabilidade dos alunos, eficiência dos estágios curriculares, entre outros.

Perguntados se acreditam que esta metodologia de análise tem relação com a missão institucional, nove inquiridos afirmam que sim, dois destacam que tudo o que fazem tem relação com a atividade-fim do IFSul, e um dos entrevistados cita que não há muitas formalizações porque a missão já está na essência do trabalho. Dois gestores não souberam responder e um inquirido entende que talvez as reuniões possam ser melhoradas, pois tem a finalidade de qualificar, aumentar a vontade de transformar o IFSul num lugar que realmente produza conhecimento.

Questionados se estariam satisfeitos com o atual sistema de gestão dos resultados do *campus*, nove entrevistados afirmam que sim, enquanto um está insatisfeito e um não soube responder. Houve um relato que deveria ter mais dados como ferramenta de reflexão, mas não de conclusão. Acharia interessante ter um bom desenvolvimento de indicadores, mas acredita que se deva formar as pessoas para entenderem isso. Cinco gestores entendem

que poderia ser melhorado, enquanto outro entrevistado sugere melhorias no sentido de saber por que os alunos trancam suas matrículas, podem transferência para outras escolas, abandonam o curso. Há ainda um relato de que é muito bom trabalhar no *campus*, se sentir pertencente e responsável e considera isso resultado de um processo de gestão bem conduzido.

3.6. *BALANCED SCORECARD*

Perguntou-se na sequência se os entrevistados já ouviram falar do *balanced scorecard*, ao que quatro responderam que sim, embora três destes não lembrem muito bem como funciona. Os outros sete nunca ouviram falar. Pode-se destacar que o diretor-geral do *campus* demonstrou ser quem mais tem conhecimento a respeito do *balanced scorecard*, por ter realizado um curso intensivo na Escola Nacional de Administração Pública sobre o tema. Embora seja um entusiasta do *balanced scorecard* acredita que seriam necessários pelo menos dois anos para a implementação da ferramenta no *campus*, considerando as etapas de definição dos objetivos, a construção dos indicadores para as quatro perspectivas e o levantamento dos dados necessários. Entende que este trabalho deva ser uma construção coletiva iniciando pelo órgão central e depois, através de núcleos, nos *campi*. Em sua visão, o *balanced scorecard* deve ser uma ferramenta de gestão, mas não a sua finalidade.

Considerando que grande parte dos entrevistados não possuía nenhum conhecimento sobre o *balanced scorecard*, realizou-se um breve relato sobre a metodologia desenvolvida por Kaplan & Norton para, em

seguida, inquirir se estariam dispostos a participar de um grupo de trabalho para estudar a viabilidade de implantação desta metodologia na gestão do *campus*. Nesta pergunta, dez entrevistados se dispuseram a participar e um não soube responder no momento. Como dificuldades que poderiam ocorrer neste processo, um entrevistado se mostrou preocupado com a questão da limitação de servidores disponíveis para auxiliar na implementação e a situação econômica difícil em que se encontra o *campus*. Por outro lado, um entrevistado destaca que o *feedback* recebido dos servidores já não supre algumas necessidades da gestão, outro respondente considera importante criar métricas ou mecanismos de controle dos egressos. Por fim, um entrevistado destaca que este grupo de trabalho deveria ter a participação dos docentes, membros da comunidade e das empresas locais.

3.7. CONCLUSÕES A PARTIR DAS ENTREVISTAS

Identifica-se nas entrevistas realizadas que o *campus* Venâncio Aires do IFSul uma forma de gestão inovadora e participativa onde as decisões são tomadas coletivamente. Existe uma rotina de encontros e reuniões bem estruturada que permite uma relação hierárquica um pouco diferente daquela exposta no organograma do *campus*. Embora esta hierarquia seja respeitada existe uma preocupação por parte dos gestores de permitir a participação de todos nas decisões importantes para a instituição.

Verifica-se também que esta é uma cultura já consolidada entre os servidores, que vem sendo aplicada com sucesso desde o início do *campus* em 2010 e tem a aprovação da ampla maioria da comunidade escolar. Tal fato

pode ser comprovado na eleição para diretor-geral do *campus*, realizada no mês de abril de 2017, quando não houve candidato de oposição à gestão atual, sendo que a equipe diretiva foi reeleita com 97% dos votos favoráveis, de acordo com dados disponíveis no portal institucional.

Percebe-se que alguns gestores se manifestaram preocupados com a utilização de indicadores para mensurar o alcance dos objetivos institucionais por entenderem que essa é uma prática empresarial e também pela subjetividade existente na missão institucional. Este pensamento demonstra a necessidade de informar aos servidores e gestores a razão para a adoção desta metodologia de análise para evitar que ocorra rejeição e o sistema se torne ineficaz para a gestão.

Por outro lado, é um *campus* que está aberto e disposto a práticas inovadoras que venham a qualificar a gestão. Os entrevistados entendem que à medida que o *campus* for crescendo em quantitativo de estudantes e cursos ofertados novas práticas serão necessárias. Diversos entrevistados mencionaram que este modelo participativo e esta hierarquia horizontal talvez não sejam possíveis em um campus maior, pela dificuldade em reunir a todos no mesmo momento e local e a dificuldade de se encontrar pessoas dispostas a participarem da discussão sobre a implementação da metodologia do *balanced scorecard*. Contudo, fica evidente, por fim, que há espaço para propor novas metodologias, desde que ocorra a sensibilização e a aprovação da maioria em relação a este trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1. ORIENTAÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO CAMPUS VENÂNCIO AIRES

Considerando a administração participativa e a hierarquia horizontal que caracteriza a gestão do *campus*, entende-se que não seria apropriado estabelecer indicadores de desempenho sem a participação dos servidores no debate. Kaplan & Norton (1997,308) assim se manifestam:

“O primeiro passo para a construção de um *balanced scorecard* bem-sucedido é obter o consenso e o apoio entre a alta administração com relação aos motivos para o desenvolvimento do *scorecard*.”

E ainda:

“Sem o apoio e a participação ativa dos altos executivos, o projeto do *scorecard* não deve ser iniciado. Sem a liderança e o comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável” (Kaplan & Norton:1997,307).

Verificou-se durante as entrevistas que não há um consenso entre os gestores do *campus* Venâncio Aires sobre a necessidade de adoção de qualquer ferramenta baseada em indicadores de desempenho. De parte de alguns entrevistados percebe-se inclusive alguma resistência em ter suas atividades avaliadas através de indicadores quantitativos. É evidente também que as metas estratégicas relacionadas aos objetivos destacados na missão institucional não estão claramente definidas, principalmente sobre o que representa a formação humanística, científica e tecnológica e como medi-las.

Ainda a falta de clareza sobre a identificação do que representa a educação de qualidade para o *campus* de forma que possa ser mensurado através de indicadores. Além disso, um outro fator que dificulta a elaboração de uma proposta inicial de indicadores é a falta de uma visão definida para o IFSul, pois o estabelecimento da visão de futuro é essencial para que seja possível criar o mapa estratégico da instituição.

Considerando estas variáveis, apresentam-se as orientações para a implantação do *balanced scorecard* a partir deste estudo, descrevendo-se os passos que seriam necessários para o processo de construção, caso a equipe da gestão decida adotá-lo.

Kaplan & Norton (1997) sugerem um processo de construção do *balanced scorecard* em quatro etapas: definição da arquitetura de indicadores, o consenso em função dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores e elaboração do plano de implementação. Estas etapas estão divididas em dez tarefas.

Na mesma linha, Horváth e Partners (2003) apresentam a metodologia do *balanced scorecard* de forma aprimorada para a implementação na administração pública, introduzindo alguns ajustes específicos ao método utilizado pelas empresas privadas. A metodologia que apresentam constitui-se nas seguintes fases:

- Fase 1 - Criar um marco organizativo;
- Fase 2 - Definir os princípios estratégicos;
- Fase 3 - Desenvolver o *balanced scorecard*;
- Fase 4 - Gerir a implementação;
- Fase 5 - Garantir uma aplicação contínua do *balanced scorecard*.

Na sua essência, esta metodologia é semelhante à apresentada por Kaplan e Norton (1997) e por Olve *et al.* (2000), pelo que irá fazer-se uma conjugação das metodologias, no processo de implementação do *balanced scorecard* no *campus* Venâncio Aires.

a) Criar um marco organizativo

Segundo Horváth e Partners (2003), a criação de um marco organizativo está concentrado em algumas definições essenciais: a determinação da estrutura do *balanced scorecard*; definição dos participantes na organização do projeto; organização do desenvolvimento do projeto; garantir a informação, a comunicação e a participação; uniformização e comunicação dos métodos e dos conteúdos; e definição dos fatores críticos de sucesso para o projeto.

a.1. Determinação da estrutura do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997) a primeira tarefa é a definição da unidade organizacional na qual se pretende implementar o *balanced scorecard*. É essencial também coletar o máximo de informações sobre a unidade, para que exista um conhecimento profundo da mesma (Figueiredo, 2002).

A estrutura do *balanced scorecard* permite que as unidades organizacionais desenvolvam as suas estratégias a partir dele (Horváth e Partners, 2003).

O *balanced scorecard*, na opinião de Kaplan & Norton (1997) e de Horváth e Partners (2003), pode ser implantado na organização como um todo ou apenas em uma unidade organizacional, num departamento, numa

área funcional. Porém, com base em sua experiência, consideram primordial iniciar por uma unidade ou departamento para depois aplicar às outras.

Embora um dos gestores entrevistados tenha expressado seu entendimento que a implementação deva iniciar na reitoria do IFSul, órgão central do Instituto, para depois ser adotado pelos *campi*, como foi visto anteriormente, os autores citados orientam que se inicie o processo de implementação por qualquer uma das unidades organizacionais. De acordo com Horváth e Partners (2003) a escolha da unidade organizacional deve considerar a estrutura e os processos em funcionamento e o seu relacionamento com a estratégia.

Kaplan e Norton (1997) ainda orientam que sejam estudadas as relações entre a unidade organizacional onde se pretende implantar o *balanced scorecard* com as demais unidades da corporação. Neste sentido, este estudo buscava identificar a viabilidade da implantação do *balanced scorecard* no *campus* Venâncio Aires, unidade organizacional que integra o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense para desenvolver a sua estratégia com base no *balanced scorecard*.

A relação do *campus* Venâncio Aires com a reitoria e com os outros 13 *campi* do IFSul está disciplinada na própria Lei 11.892/2008, que criou os Institutos Federais com uma estrutura descentralizada e *multicampi*, além do Plano de Desenvolvimento Institucional e o Regimento Interno. O Conselho Superior do IFSul delibera sobre os calendários acadêmicos a serem desenvolvidos pelos *campi* e aprova as políticas de forma que sejam igualitárias no âmbito organizacional, enquanto que a gestão administrativa e financeira é realizada diretamente pelo *campus*, sem interferência da reitoria ou dos demais *campi*.

Com base nestas características organizacionais, entende-se que a implantação poderia ocorrer como projeto-piloto no *campus* Venâncio Aires para depois se expandir a toda a organização.

a.2. Definição dos participantes na organização do projeto

Os gestores principais da organização devem estar envolvidos na definição e implementação do projeto. Segundo Kaplan e Norton (1997) será fundamental escolher um “arquiteto” para o projeto, que será o líder deste projeto e responsável por manter a estrutura, a filosofia e a metodologia de desenvolvimento do *balanced scorecard* no *campus*. Entretanto, será imprescindível que todos os integrantes da gestão participem no desenvolvimento do projeto para uma melhor compreensão da importância da implantação e para o sucesso deste processo.

Olve *et al.* (2000) se manifestam no sentido de que, neste processo, deverá haver a participação do maior número possível de pessoas, para garantir uma melhor compreensão da visão. Assim, os servidores integrantes da direção/gestão do *campus* devem escolher quem será o responsável do projeto, mas sugere-se que seja o dirigente máximo (diretor-geral) ou o membro mais ligado ao planejamento estratégico do *campus*.

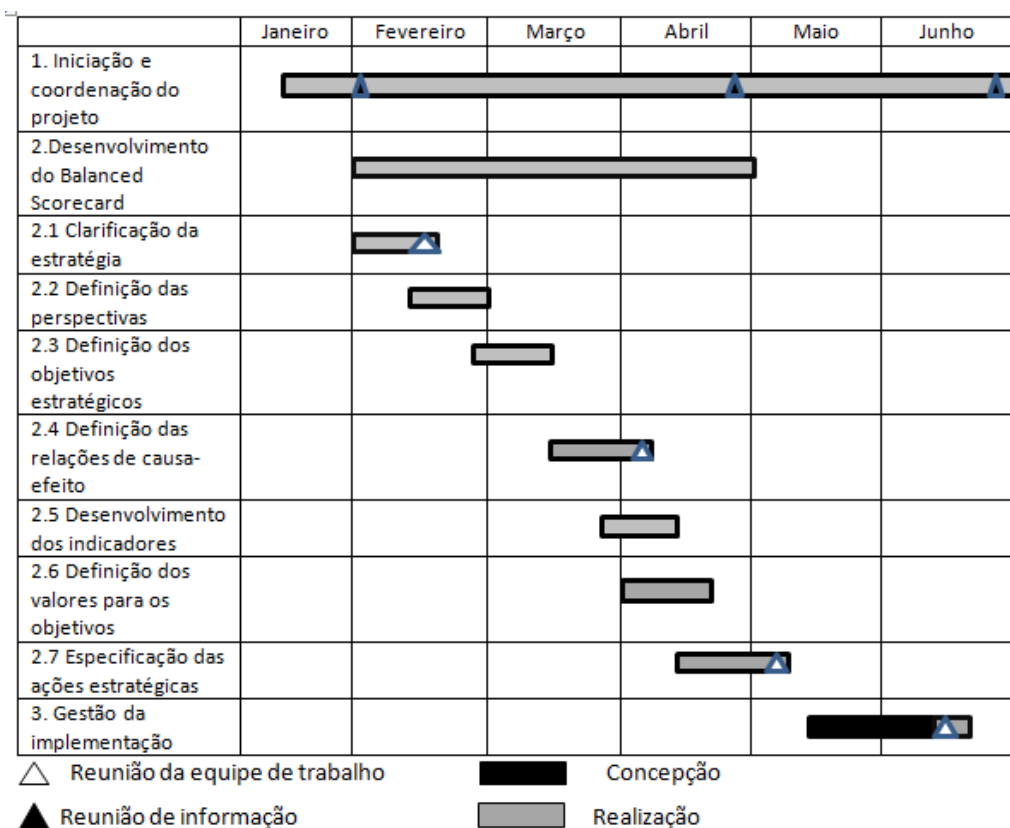
a.3. Organização do desenvolvimento do projeto

O *balanced scorecard* pode ser desenvolvido em um tempo médio de 16 semanas, de acordo com Kaplan e Norton (1997). No entanto, os autores alertam que esta programação só é possível se houver uma formulação prévia da estratégia e uma investigação sobre o mercado e os clientes. Considerando

que não exista uma estratégia pré-definida e esta investigação, o prazo pode ser dilatado de forma que isso possa ser realizado.

No mesmo sentido, Olve *et al.* (2000) apresentam uma metodologia que estabelece seis meses como prazo para duração da implementação do *balanced scorecard*. Entretanto, afirmam que este tempo pode variar de acordo com as características e a situação de cada organização. Já Horváth e Partners (2003) apresentam modelos que duram entre seis e 12 meses, destacando que depende se a aplicação do *balanced scorecard* será feita a uma única ou a várias unidades organizacionais.

Assim, considerando que o *balanced scorecard* seja aplicado apenas no *campus* Venâncio Aires e que já existe alguma cultura estratégica, apresenta-se no quadro 7 um cronograma possível para o seu desenvolvimento.



Fonte: Adaptado de Horváth & Partners (2003: 121)

Quadro 7. Cronograma do projeto de implementação do *balanced scorecard* no campus Venâncio Aires

No entanto, como se pode verificar no cronograma, não está definido um período para a aplicação contínua e sistemática do *balanced scorecard* devido a esta etapa perdurar por prazo indeterminado. Segundo Horváth e Partners (2003) somente dessa forma se garante que a organização funcione tendo como base uma sistemática de gestão baseada na estratégia.

a.4. Garantir a informação, a comunicação e a participação

A utilização do *balanced scorecard* pode modificar significativamente a cultura organizacional a partir de sua utilização. Horváth e Partners (2003)

consideram que a sua utilização constante pode consolidar uma forma de pensar e trabalhar estrategicamente em todos os níveis da instituição. Além disso, permite que os responsáveis colaborem e interajam durante a implantação e o desenvolvimento das estratégias. Para que todos os servidores participem ativamente e se sintam participantes do processo de implantação é primordial comunicar e informar a todos sobre as diferentes etapas que se sucedem.

Segundo Horváth e Partners (2003) uma formação global conduz a uma maior aceitação do projeto. Ainda os mesmos autores relatam que a informação e comunicação acerca do processo bem como o seu funcionamento a todos os servidores podem ocorrer através de seminários, reuniões ou grupos de diálogo, de maneira a transmitir a todos as informações básicas sobre o *balanced scorecard*, sobre o processo de implementação, *case* de sucesso de outras organizações e os impactos que causaria no sistema de gestão do *campus*. Assim, com o intuito de alcançar os resultados esperados, o arquiteto responsável pela implementação do *balanced scorecard* no *campus* poderá organizar reuniões com as equipes de trabalho para transmitir os conceitos básicos da implementação do modelo para que possa ser consolidada uma cultura estratégica baseada no *balanced scorecard*.

Além disso, deverão acontecer encontros e seminários onde podem ser esclarecidas dúvidas relacionadas aos vários envolvidos no processo como os estudantes, os servidores e a comunidade em geral. A finalidade destes encontros será gerar a participação e um compromisso de todos com o sucesso da implantação.

a.5. Uniformização e comunicação dos métodos e dos conteúdos

Horváth e Partners (2003) afirmam que a uniformização engloba a compreensão da filosofia, a ampliação dos processos de implementação e a forma de documentação dos resultados, por isso é fundamental entender os conceitos e questões que são condicionantes do sucesso na utilização do *balanced scorecard* como a visão da organização, a missão, estratégia, ações estratégicas, objetivos institucionais, entre outros. Com base nesta afirmação, apresentam-se alguns conceitos, que poderão ser úteis ao arquiteto do projeto de implantação para sensibilização e informação junto aos servidores do *campus*.

No caso específico do *campus* Venâncio Aires é importante que aconteça a definição da visão de futuro, tendo em vista que o IFSul não tem uma visão estabelecida para a instituição como um todo e não existe óbice à construção de uma visão para o *campus*. Para este pleito, a gestão pode orientar-se por aquilo que dizem alguns autores:

Olve *et al* (2000, 56) definem a visão como “a situação futura que uma empresa deseja ter. O propósito da visão é guiar, controlar e estimular uma organização no seu conjunto para alcançar um conceito partilhado da empresa no futuro”.

No mesmo sentido, Horváth e Partners (2003, 495) são de opinião que a visão é “uma expressão concentrada sobre o estado a que aspira a empresa, sobre a finalidade, os objetivos superiores e a auto compreensão que se pode detalhar no modelo”.

De acordo com Pereira (2006, 40) definir a visão de futuro é:

“Definir em um horizonte de médio ou longo prazo como a organização deve estar. A construção dessa visão precisa levar em consideração uma análise de cenários, proveniente da compreensão

do ambiente (interno e externo) que cerca a organização e suas transformações”.

Kaplan e Norton (2004, 36) assim definem missão:

“Declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.”

O IFSul já possui definida a sua missão que é de amplo conhecimento dos servidores do *campus* Venâncio Aires, embora alguns gestores não a conheçam literalmente, e o arquiteto do projeto pode utilizar as reuniões já consolidadas no *campus* para realizar encontros, seminários e utilizar os meios eletrônicos para divulgar e dar conhecimento a todos sobre a visão estabelecida e a missão já existente. Contudo, percebe-se, a partir das entrevistas, que o *campus* deverá realizar um trabalho de definição e clarificação dos seus objetivos estratégicos a partir da missão estabelecida, e debater com a comunidade interna as estratégias para alcançar estes objetivos.

a.6. Definição dos fatores críticos de sucesso para o projeto

Após a implantação, o *balanced scorecard* precisa ser um sistema de gestão. Para isso, é necessária a participação de todos os servidores no projeto. Nesta etapa será importante a definição dos fatores que vão influenciar a implantação, tentando evitar impactos negativos. Horváth e Partners (2003) identificam algumas questões que consideram importantes

para a implementação exitosa do *balanced scorecard*: inicialmente todos os servidores devem conhecer o conceito do *balanced scorecard*. Com este objetivo o arquiteto responsável promoverá diversas ações perante os servidores do *campus* a fim de criar uma cultura estratégica com base no *balanced scorecard*. Outro elemento relevante que deve ser considerado é a continuidade da participação dos servidores independente dos cargos que ocupem, pois a participação contínua e comprometida de todos os membros da equipe é decisiva para a implantação. O envolvimento do dirigente máximo do *campus* na implementação é outro fator crítico, quando este não for o “arquiteto” responsável pela implantação. Por fim, é igualmente importante a questão do estabelecimento dos objetivos, que devem ser definidos pela equipe antes de prosseguir no processo de implantação.

b) Definir os princípios estratégicos

A finalidade desta etapa é consolidar a orientação estratégica do *campus* Venâncio Aires. Na visão de Horváth e Partners (2003), o desenvolvimento do *balanced scorecard* pode funcionar como um elemento de desenvolvimento de estratégias e da sua implementação. Nesse entendimento, os objetivos a serem alcançados pela gestão devem estar integrados às perspectivas definidas para o *balanced scorecard*. Entretanto, os mesmos autores alertam que no desenvolvimento da estratégia o *balanced scorecard* não consegue realizar a análise das oportunidades e ameaças e dos pontos fracos e fortes dos fatores críticos de sucesso. Esta análise já vem sendo feita pelo *campus* através da matriz SWOT citada na entrevista por um dos gestores, o que pode contribuir para a definição dos princípios estratégicos nesta fase.

A constante revisão dos princípios estratégicos ocorre através das informações obtidas no *feedback*, considerando que o *balanced scorecard* proporciona uma visão global da execução da estratégia.

c) Desenvolver o *Balanced Scorecard*

Para iniciar a fase de desenvolvimento do *balanced scorecard* com segurança é imprescindível que os requisitos elencados anteriormente estejam cumpridos, ou seja, será fundamental a definição clara da estratégia, que os servidores envolvidos estejam motivados, informados e comprometidos com a estratégia da gestão do *campus*.

Neste momento da implementação, algumas etapas precisam ser seguidas: definição das perspectivas; definição dos objetivos estratégicos; desenvolvimento das relações de causa-efeito; seleção dos indicadores; fixação dos valores para os objetivos e especificação das ações estratégicas (Horváth e Partners, 2003).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a definição das perspectivas é o primeiro passo, já que permite o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre os resultados esperados e os indutores de atuação dos mesmos.

Na mesma linha, Horváth e Partners (2003) acrescentam que as perspectivas representam os aspectos fundamentais para os quais a estratégia da área correspondente deve desenvolver as suas ações.

De acordo com Olve *et al.* (2000) a definição das perspectivas deverá ser feita tendo por base a lógica organizacional, devendo existir uma clara relação entre elas.

Em relação aos objetivos estratégicos, Kaplan e Norton (1997) defendem que será primordial que os objetivos estratégicos definidos

representem a estratégia da organização e que permitam a criação de relações de causa-efeito entre as perspectivas.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), deverão ser identificados três ou quatro objetivos para cada perspectiva, enquanto Olve *et al.* (2000) entendem que os objetivos devem estar limitados a 20 na totalidade.

Horváth e Partners (2003) consideram os objetivos estratégicos o núcleo central do *balanced scorecard*. Destacam ainda que bons indicadores serão inúteis se os objetivos em que se baseiam não descreverem corretamente a estratégia. Os mesmos autores citam ainda que a criação de relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos deverá refletir a causalidade da estratégia.

Em relação à escolha dos indicadores Olve *et al.* (2000) entendem que os indicadores devem abranger todos os aspectos do negócio incluídos nas estratégias, além dos fatores críticos de sucesso. Além disso, os indicadores selecionados devem ser aqueles que melhor refletem o significado da estratégia da instituição.

Pelo fato de cada estratégia ser única, o *balanced scorecard* será único e os indicadores também, segundo Kaplan e Norton (1997).

Por outro lado, para a avaliação do alcance dos objetivos de forma mais concreta, é necessário estabelecer valores para os objetivos. Estes valores devem representar o resultado das ações e servir de parâmetro para a tomada de outras decisões pela gestão do *campus* Venâncio Aires.

Segundo Horváth e Partners (2003), é necessário, por fim, definir as ações estratégicas que irão possibilitar a consecução dos valores estabelecidos para os objetivos.

c.1. Definição das perspectivas

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* transforma a missão e a estratégia em objetivos e indicadores organizados em quatro perspectivas.

Para Olve *et al.* (2000) as perspectivas serão quatro, no entanto, apresentam alguns exemplos onde algumas empresas acrescentam uma quinta perspectiva, relacionada com os recursos humanos.

Como se pode verificar, embora os criadores do *balanced scorecard* tenham utilizado quatro perspectivas, trata-se apenas de um modelo e não um teorema matemático (Kaplan e Norton 1997), sendo possível e até visto com normalidade o acréscimo de outras perspectivas, dependendo das características e da estratégia da instituição.

Alguns autores sugerem a criação de uma quinta perspectiva quando se desenvolve o *balanced scorecard* em instituições públicas. No mesmo entendimento, Niven (2003), Monteiro Pessoa (2000) e Müller (2001) incluem uma perspectiva social em virtude da função social das organizações públicas.

Os autores Kaplan e Norton (1997) questionam a perspectiva financeira assim como Müller (2001), pois as instituições públicas possuem outros objetivos que não os financeiros. Ao se definir as perspectivas nas instituições de ensino público as características são praticamente idênticas às da administração pública em geral. Escolhidas as perspectivas a serem analisadas, poderão ser definidos os objetivos estratégicos para cada uma delas.

c.2. Definição dos objetivos estratégicos

Kaplan e Norton (1997) defendem que os objetivos estratégicos devem traduzir a estratégia da organização e também permitir o estabelecimento de relações de causa e efeito entre as várias perspectivas. Isso é muito importante considerando ainda que, segundo Horváth e Partners (2003), influencia diretamente sobre o sucesso da introdução e execução da estratégia. Assim, a qualidade dos objetivos estratégicos influenciará de forma clara a qualidade de todo o *balanced scorecard*.

Para Horváth e Partners (2003), são os objetivos estratégicos que constituem o “coração” do *balanced scorecard* e não os seus indicadores. Estes autores também apresentam uma estrutura para a definição dos objetivos estratégicos, destacando que em algumas organizações, dependendo de suas características, alguns ajustes podem ser necessários. Sendo assim, esclarecem que será fundamental estabelecer os objetivos estratégicos, selecioná-los e documentá-los. A etapa de desenvolvimento dos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas nem sempre é fácil, em razão da existência de prioridades e visões diferentes. Para que seja possível definir objetivos aceitáveis e inequívocos (Horváth e Partners, 2003) deve acontecer uma discussão aberta entre todos os envolvidos no processo de implantação.

Para a identificação dos objetivos estratégicos podem ser utilizados documentos já existentes e que foram selecionados no momento da definição da estratégia institucional, no caso de ter havido a participação de todos nesta discussão, e através da elaboração de entrevistas e de reuniões de síntese com a equipe, tal como defendem Kaplan e Norton (1997). Horváth e Partners (2003) sugerem ainda a possibilidade de realização de seminários onde os mesmos possam ser discutidos. Niven (2003) apresenta a sugestão de

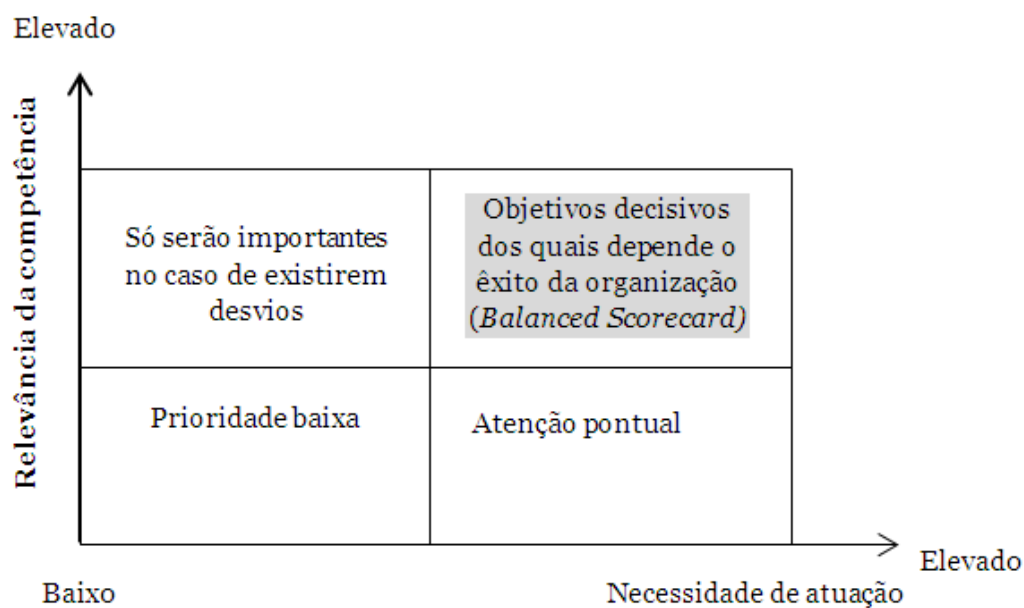
realização de um *brainstorming* para a coleta de informações para embasar a definição dos objetivos.

No caso específico do *campus* Venâncio Aires, o estatuto do IFSul e o projeto pedagógico institucional poderiam ser utilizados como fonte de informações para a discussão e estabelecimentos dos objetivos estratégicos.

Independentemente da forma utilizada no desenvolvimento dos objetivos estratégicos, Horváth e Partners (2003) entendem que devem ser cumpridas algumas regras fundamentais:

- Não representar mais de quatro ou cinco objetivos para cada uma das perspectivas;
- Descrever os objetivos através de frases curtas, uma vez que a utilização de expressões verbais torna os objetivos mais fáceis de recordar e comunicar;
- Representar claramente os objetivos que têm importância estratégica para a organização;
- Não utilizar objetivos muito globais;
- Utilizar formulações orientadas para a ação; e
- Não menosprezar a possibilidade de medir os objetivos, entendendo que sempre haverá uma maneira de mensurar.

Uma das formas que poderá ser utilizada para garantir que os objetivos escolhidos são realmente os melhores pode ser a utilização de uma matriz que permita o enquadramento dos objetivos em grau de relevância, como a exemplificada na figura cinco.



Fonte: Adaptado de Horváth e Partners (2003, 200)

Figura 5. Matriz para a escolha dos objetivos

Com base nesta figura, conclui-se que os objetivos que deverão ser incluídos no *balanced scorecard* são apenas aqueles de cujos resultados dependem efetivamente o sucesso da instituição. Assim, os melhores serão aqueles que representam uma elevada relevância de competência aliado a uma elevada necessidade de atuação.

Depois da escolha dos objetivos, deve-se confirmar se estes traduzem fielmente a estratégia da organização (Niven, 2003) e fazer a sua documentação contendo, segundo Horváth e Partners (2003): objetivo, a definição do objetivo, a explicação do objetivo, as pessoas responsáveis pela consecução do objetivo e a data para a consecução do mesmo.

Em relação ao número de objetivos para cada uma das perspectivas os autores divergem. Niven (2003) defende que devem ser três para cada perspectiva. Por sua vez, Kaplan e Norton (1997) entendem que devem ser três ou quatro objetivos para cada perspectiva. Por outro lado, Horváth e

Partners (2003) são da opinião que não devem ser definidos mais de quatro ou cinco objetivos para cada uma das perspectivas.

c.3. Desenvolvimento das relações de causa e efeito

Horváth e Partners (2003) afirmam que as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da organização constituem um dos principais elementos do *balanced scorecard*. Registram ainda que estas relações devem ser documentadas.

Já Kaplan e Norton (2000) referem que as relações de causa e efeito devem ser traduzidas no que nomeiam de mapas estratégicos. Niven (2003) também concorda com isso, afirmando ainda que esse mapa deve traduzir a estratégia da organização em uma página. Acredita ainda que as relações de causa-efeito demonstram o caminho para que a estratégia possa ser alcançada.

Considerando que o cliente/estudante seria o elemento principal do *balanced scorecard* a ser implementado no *campus* Venâncio Aires, na identificação das relações de causa e efeito, o objetivo último será o cliente e não o aspecto financeiro/orçamentário.

Tendo por base as considerações anteriores e os objetivos estratégicos definidos, serão apresentadas as relações de causa e efeito para cada uma das perspectivas, através de um mapa estratégico.

c.4. Seleção dos indicadores

A etapa de escolha dos indicadores de desempenho deve, de acordo com Figueiredo (2002), ter a participação do máximo de agentes pertencentes

à organização, e se possível dos clientes e fornecedores. Já de acordo com Niven (2003) os indicadores de resultados são uma ferramenta que permite determinar se os objetivos estão sendo cumpridos e se a implementação da estratégia está acontecendo com sucesso. Para Horváth e Partners (2003) os indicadores deverão expressar os objetivos estratégicos de forma clara e inequívoca.

A partir das afirmações dos autores citados, entende-se que os indicadores podem ter duas funções chave: descrever o resultado alcançado e identificar a forma como esse resultado está sendo atingido. Ainda neste sentido, Olve *et al.* (2000) assinalam que o *balanced scorecard* deverá combinar indicadores de resultado com indicadores que descrevam os recursos utilizados ou as ações realizadas. Niven (2003) é da mesma opinião e afirma que o *balanced scorecard* deve ter uma combinação de indicadores passados e indicadores futuros.

Assim, todos estes autores: Kaplan e Norton (1997), Olve *et al.* (2000) e Niven (2003), defendem a existência dos dois tipos de indicadores de desempenho. Dessa forma, devem ser definidos indicadores de resultados, que descrevam se os objetivos foram ou não atingidos e também indicadores de atuação que descrevam e acompanhem a realização das várias ações que permitam atingir esses objetivos.

De acordo com Olve *et al.* (2000) citado por Ribeiro (2005) ao se definir os indicadores estas questões devem ser consideradas:

- Os indicadores não devem ser ambíguos e devem ser uniformes em toda a organização;
- Os indicadores utilizados nas diferentes perspectivas devem estar perfeitamente interligados;
- Os indicadores devem servir para fixar objetivos realistas;

- A medição deve ser um processo fácil.

Por outro lado, Niven (2003) considera fundamental estabelecer alguns critérios para a escolha dos indicadores de desempenho, conforme segue:

- Ligados à estratégia: sendo o *balanced scorecard* uma ferramenta que permite a tradução da estratégia em ação através dos indicadores, será primordial que cumpram essa missão;
- Quantitativos: é fundamental que os indicadores não sejam muito subjetivos para evitar diferentes interpretações;
- Acessíveis: indicadores devem ser facilmente levantados, sem a necessidade de gerar despesas para a organização;
- Fáceis de compreender: os indicadores devem estar definidos de maneira que os servidores da organização possam entender e interpretar;
- Contrabalanceados: levar em consideração as relações de causa e efeito entre as várias perspectivas do *balanced scorecard*;
- Relevantes: os indicadores devem demonstrar claramente o objetivo ou o processo a ser avaliado;
- Definição comum: para evitar dificuldades em seu entendimento, o significado do indicador deve estar bem claro na sua definição.

Horváth e Partners, (2003) são de opinião que ao concluir-se o processo não devem ser definidos mais do que dois indicadores para cada um dos objetivos estratégicos.

c.5. Fixação dos valores para os objetivos

Segundo Niven (2003) A organização deverá estabelecer metas de curto, de médio e de longo prazo para analisar a consecução da estratégia, enquanto que Kaplan e Norton (1997) entendem que as metas fixadas para os indicadores devem ser ambiciosas, mas é importante que todos os envolvidos as aceitem e se comprometam com elas. Na mesma linha, Horváth e Partners (2003) consideram que metas boas devem ser exigentes e ambiciosas, mas possíveis de alcançar. Já Olve *et al.* (2000) destacam que os indicadores de desempenho não devem entrar em conflito entre si.

A definição dos valores para os indicadores somente será viável se houver o envolvimento de todos os membros da equipe de trabalho do *campus* e depois de ouvidos todos os participantes da implementação do *balanced scorecard*. Entretanto, a decisão final de escolha das metas será do “arquiteto” da implantação.

Em conclusão, Horváth e Partners (2003) consideram que apenas depois da definição de valores para os objetivos estratégicos é que se pode considerar que estes estão completos. Por isso, a definição destas metas deverá ser muito cuidadosa e deve considerar ainda as relações de causa e efeito uma vez que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* é uma ferramenta que acentua as relações entre as perspectivas através do relacionamento dos indicadores.

Depois que o *campus* Venâncio Aires houver estabelecidos os valores ou metas para cada um dos objetivos, será possível avaliar estes objetivos ao longo do tempo sendo muito fácil acompanhar a sua execução.

c.6. Especificação das ações estratégicas

Após a definição dos objetivos estratégicos e dos indicadores a etapa seguinte da implementação será planejar as ações que irão permitir que sejam atingidos os valores estabelecidos. Neste sentido, Niven (2003) acredita que devem ser definidos os programas, as atividades, os projetos e as ações necessárias para alcançar ou ultrapassar as metas estabelecidas. Às vezes uma única ação estratégica pode repercutir na realização de vários objetivos institucionais.

Mesmo que os objetivos estratégicos sejam estabelecidos para três a cinco anos é importante que existam ações diárias para o seu alcance, embora Horváth e Partners (2003) entendam que as ações diárias não serão suficientes para a consecução dos objetivos estratégicos. Eles defendem que, para o *balanced scorecard*, o essencial será estabelecer as ações estratégicas que muitas vezes necessitam de recursos humanos e físicos que nem sempre estão disponíveis para a sua consecução. Para isso, sugere-se que seja definida uma lista de prioridades e um calendário de ações necessárias ao alcance dos resultados pretendidos.

Por fim, é importante fazer o registro de todas as ações estratégicas no decorrer do processo de forma que possibilite uma melhor gestão das mesmas.

d) Gerir a implementação do *Balanced Scorecard*

O objetivo geral deste estudo foi avaliar a viabilidade de implantação do *balanced scorecard* para o *campus* Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-rio-grandense, como instrumento de gestão para a equipe diretiva. No entanto, para que esta metodologia seja de maior valor para o *campus*, será fundamental que exista uma aprendizagem estratégica em todos os níveis hierárquicos da instituição.

Olve *et al.* (2000) consideram que se deve aplicar o *balanced scorecard* a todos os níveis hierárquicos da organização, mas que será fundamental começar com uma visão geral e de topo. Horváth e Partners (2003), na mesma linha, entendem que será fundamental a existência de um modelo de *balanced scorecard* que englobe todos os níveis hierárquicos da organização. Também para Olve *et al.* (2000), o *balanced scorecard* e os indicadores de alto nível devem ser decompostos e aplicados a unidades organizacionais de níveis inferiores de maneira que todos os servidores identifiquem de que forma cada um pode contribuir para o alcance dos mesmos compreensão dos objetivos estratégicos.

e) Garantir uma aplicação contínua do *Balanced Scorecard*

O alcance dos objetivos estratégicos que poderão ser estabelecidos para o *campus* Venâncio Aires somente acontecerá se houver a certeza da continuidade da aplicação do *balanced scorecard* ao longo do tempo, pois, de acordo com Olve *et al.* (2000), a continuidade do *balanced scorecard* deve ser assegurada para que este possa cumprir a sua função de ferramenta dinâmica de gestão. Niven (2003) por sua vez, acrescenta que o *balanced scorecard* nunca está completo, considerando que é originado pela evolução da organização. No mesmo sentido, Horváth e Partners (2003) referem que será importante dar vida ao *balanced scorecard*, isto é, será fundamental garantir a sua utilização de forma contínua.

Os autores citados por último acreditam e Ribeiro (2005) reafirma que essa garantia apenas pode ser obtida caso o *balanced scorecard*:

- Seja integrado nos sistemas de gestão e de controle já existentes;
- Seja integrado no sistema de planificação;

- Seja dirigido aos trabalhadores;
- Seja integrado no sistema de informação para a gestão;
- Seja aplicado de forma integrada com outros modelos (EFQM¹², *Target Costing*¹³, etc.);
- Seja apoiado pelas novas tecnologias de informação.

A partir destas leituras, depreende-se que a continuidade da aplicação do *balanced scorecard* no *campus* Venâncio Aires dependerá do nível de compreensão, incorporação e manutenção da cultura estratégica dos servidores da instituição.

4.2.CONCLUSÕES

As instituições públicas de ensino brasileiras passam por momentos difíceis nos últimos anos frente às crises econômica e política que o país enfrenta. Está em risco à manutenção dos Institutos Federais e das Universidades públicas com a redução gradativa do montante de recursos, desde o ano de 2014 até o momento atual, destinados a garantir o completo

¹² EFQM: se reporta ao Modelo de Excelência *European Foundation for Quality Management* (EFQM) destinado a permitir a auto-avaliação da qualidade organizacional nos critérios liderança, gestão de pessoal, política e estratégia, parcerias e recursos, processos, satisfação do funcionário, satisfação do cliente, integração na comunidade e resultados operacionais.

¹³ *Target Costing*: se refere a um processo de redução de custos na fase de desenvolvimento e *design* de um novo produto, divergindo do sistema de controle de custos tradicional que ocorre somente na fase de produção.

funcionamento destas organizações. Enquanto a folha de pagamento dos servidores públicos cresce percebe-se que o governo federal, através do Ministério da Educação, tem buscado alternativas de financiamento para a manutenção das instituições e está, mais uma vez, analisando novas possibilidades de incremento de receita que impactam diretamente nas oportunidades oferecidas aos jovens que dependem da oferta de formação média e superior em instituições públicas de forma gratuita.

Neste cenário é importante fortalecer as ações que demonstrem à sociedade quão relevante são as instituições públicas de ensino, através de ações estratégicas e conscientização clara dos objetivos que norteiam estas instituições. Com a desigualdade social existente no Brasil a existência de instituições públicas de qualidade é fundamental para permitir o acesso à educação superior ou profissionalizante aos estudantes de classe média e baixa, de forma que possam ingressar no mercado de trabalho onde as empresas carecem de profissionais qualificados para contratação.

Diante deste desafio, estas instituições precisam de ferramentas de gestão sólidas, que permitam a melhor utilização dos recursos públicos, com uma visão clara de sua função estratégica na sociedade, mas sempre orientadas pela sua missão.

Nesta investigação foi possível identificar que o *balanced scorecard* pode se tornar uma ferramenta muito importante na qualificação do uso dos recursos humanos, materiais e financeiros.

A utilização do *balanced scorecard* pela equipe de gestão do *campus* Venâncio Aires poderia, certamente, auxiliar na identificação e na clareza quanto à missão e às estratégias, na comunicação e a relação entre os objetivos institucionais e seus indicadores estratégicos de desempenho, no

planejamento alinhado com os objetivos estratégicos e também na ampliação do *feedback* já existente, o que conduziria à aprendizagem estratégica.

A utilização de indicadores de desempenho a partir do *balanced scorecard* poderia ser um elemento a mais no diálogo com a comunidade externa, pois proporcionaria uma visão mais concreta do uso dos recursos públicos investidos no *campus*. Com dados precisos e claros a sociedade poderia auxiliar na defesa da instituição frente às ameaças externas que se apresentam e que colocam em risco o acesso à educação para uma boa parte da população caso a interferência governamental inviabilize o funcionamento no futuro.

À partida, o *balanced scorecard* está organizado em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de inovação, aprendizagem e crescimento. Entretanto, no estudo realizado identificou-se que as perspectivas podem variar agregando mais alguma outra que o *campus* julgue importante de acordo com as especificidades locais e de sua estratégia.

Inicialmente constatou-se que o modelo desenvolvido por Kaplan & Norton (1997) foi criado especificamente para ser aplicado em empresas, o que gerou diversos questionamentos acerca de sua aplicabilidade em instituições públicas, especialmente de ensino. Neste sentido a investigação permitiu que se verificasse que a sua utilização é possível, bastando que se realizem algumas adequações ao modelo inicial, e contribuiria para um melhor entendimento a respeito do papel estratégico destas organizações.

As perspectivas mais inquietantes nesta questão, são a financeira e a dos clientes, já que a questão financeira de arrecadação de recursos não se aplica aos institutos federais, que são totalmente financiados pelo governo federal. Para a utilização desta perspectiva do *balanced scorecard* em institutos federais, portanto, seria adequado voltar-se à questão da eficiência

do uso dos recursos públicos e não às receitas arrecadadas. Em relação à perspectiva dos clientes é adequado enfatizar a relação com os estudantes e com a comunidade envolvida no processo educativo. Constatou-se, no embasamento teórico desta investigação, que o *balanced scorecard* poderia constituir a base do sistema de gestão do *campus* Venâncio Aires.

No intuito de cumprir com o primeiro objetivo específico deste estudo, identificar as necessidades de informação em relação ao cumprimento dos objetivos institucionais, analisou-se o cenário atual de informações e indicadores disponíveis para os gestores e a conclusão é que existem poucos indicadores definidos. Além disso, os indicadores existentes não são de amplo conhecimento por parte dos gestores, assim como a sua relação com os objetivos estabelecidos na legislação, no Estatuto do IFSul e no projeto pedagógico institucional não está evidenciada.

Quanto ao segundo objetivo específico: avaliar a adequação do *balanced scorecard* para suprir as necessidades de informação da diretoria do *campus*, conclui-se que seria um caminho interessante para a gestão do *campus*, pois traria a clareza necessária a todos os servidores sobre os objetivos estratégicos e possibilitaria a participação de todos na definição das metas a serem alcançadas, disseminando a cultura estratégica no *campus* e preparando-o para o futuro, quando houver mais servidores e mais estudantes.

Em relação ao terceiro objetivo específico, apresentar orientações à equipe de gestão do *campus* para a implantação do *balanced scorecard*, foram apresentadas as etapas necessárias para a implantação, partindo da definição da visão e culminando com a viabilização do fluxo contínuo de acompanhamento dos resultados e as ações estratégicas.

Com relação ao objetivo principal, a análise da viabilidade de implementação do *balanced scorecard* no *campus* Venâncio Aires do IFSul concluiu-se que esta viabilidade é real e passível de implantação imediata, desde que seja por decisão da comunidade interna do *campus*, de forma a não haver confronto com a gestão democrática e participativa atualmente existente no *campus*.

A criação de um modelo de *balanced scorecard* para o *campus* Venâncio Aires permitiria, com o envolvimento de todos, estruturar uma nova ferramenta que poderia formalizar a cultura organizacional para o futuro, antecipando a solução de uma preocupação que foi relatada nas entrevistas realizadas, a respeito da continuidade do sistema de gestão qualitativa com diálogo, atualmente empregado no *campus*, no caso de ocorrer uma troca de gestão. Alguns entrevistados relataram que o atual sistema está pautado na atuação do diretor-geral e sua equipe atual e que não existe uma garantia que este método democrático continue sendo adotado. O *balanced scorecard* poderia ser instrumento de debate com eventuais alterações nos objetivos estratégicos e indicadores estabelecidos, mas sem mudanças abruptas na forma de definição das estratégias, já que a missão do IFSul independe do perfil do diretor-geral.

Alguns aspectos importantes foram identificados neste estudo:

- O ensino é elemento principal de todo o processo de gestão;
- Uma gestão eficiente deve ter por base a responsabilidade no uso dos recursos públicos;
- Está em constante debate o papel social do *campus* e qual o impacto da sua atuação na sociedade em geral;

- A definição de objetivos e indicadores para os processos internos e a aprendizagem organizacional serão indispensáveis para o cumprimento da missão.

Ao final da investigação, conclui-se que é viável a implantação do *balanced scorecard* no *campus* Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-rio-grandense. O estudo realizado poderá contribuir para o entendimento acerca desta ferramenta importante de gestão em instituições públicas de ensino, além de proporcionar a melhoria da relação do *campus* com a comunidade onde está inserido, através da transparência e divulgação dos resultados obtidos. Por outro lado, a utilização do *Balanced Scorecard* propicia a melhoria da eficiência no uso do orçamento público, pois permite ao gestor alocar os recursos nas ações que refletem diretamente nos objetivos institucionais.

4.2.1.Limitações do estudo

Algumas limitações à investigação foram identificadas no decorrer do processo e poderão provocar questionamentos quanto aos resultados obtidos.

A primeira limitação se refere ao fato de não haver uma visão definida para o Instituto Federal Sul-rio-grandense e nem tampouco para o *campus*. Este fato dificulta o estabelecimento claro de objetivos para curto, médio e longo prazo.

Outra limitação foi a dificuldade em estabelecer um modelo para implantação do *balanced scorecard* a partir da missão institucional, pois os

objetivos citados pelos entrevistados relativos às quatro perspectivas analisadas são ainda subjetivos e carecem de definição clara.

4.2.2.Recomendações para investigação futura

O fato de o produto desta investigação ser a confirmação que o *balanced scorecard* é aplicável ao *campus* Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-rio-grandense revela outras possibilidades de investigação neste tema para o futuro. Havendo interesse, poderia ser realizado um estudo que apresentasse um modelo estratégico de *balanced scorecard* para o *campus* a partir da participação de todos os servidores, para servir de projeto-piloto.

Posteriormente, poderia ser estudado um modelo de aplicação a todo o IFSul para que fosse utilizado nos principais documentos da organização, como o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Anual.

Uma outra possibilidade de investigação futura seria a partir de um estudo e aperfeiçoamento da perspectiva social defendida por alguns autores citados neste trabalho, considerando que ainda é pouco conhecida e poderia qualificar ainda mais a gestão das organizações públicas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I., Declerck, R. P. & Hayes, R. L. (1981). *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ansoff, I. H. (1977). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Mcgraw-Hill.
- Arantes, G. R. (2006). *Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard: o caso do painel corporativo de uma empresa brasileira do setor público*. Dissertação de mestrado apresentada na Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brasil. *Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm Acesso em 08/06/2017.
- Brasil. *Lei 13.414 de 10 de janeiro de 2017 - Lei do Orçamento Anual*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13414.htm. Acesso em 20/06/2017.
- Cusumano, M. A., & Markides, C. C. (2002). *Pensamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Dorweiler, V. P., & Yakhou, M. (2005). Scorecard for academic administration performance on the campus. *Managerial Auditing Journal*, 20(2), 138–144.
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2004). How does your board rate? now you can use a Balanced Scorecard to measure and improve corporate board performance. *Strategic Finance*, 25–32.

- Figueiredo, J. R. M. (2002). *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard*. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Gaj, L. (1993). *Administração estratégica*. São Paulo: Editora Atica.
- Henderson, Bruce D., in Montgomery, Cynthia A. e Porter, M. E. (1998). *As origens da estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Horváth e Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral - Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- IFSul (2009). *Estatuto do Instituto Federal Sul-rio-grandense*. Disponível em <http://www.ifsul.edu.br/estatuto-ifsul>. Acesso em 05/07/2017.
- IFSul (2011). *Regimento Interno do campus Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-rio-grandense*. Disponível em <http://www.ifsul.edu.br/regimento-geral>. Acesso em 12/07/2017.
- IFSul (2012). *Organização Didática da Educação Básica, Profissional e Superior de Graduação*. Disponível em <http://www.ifsul.edu.br/regulamento-da-atividade-docente/item/113-organizacao-didatica>. Acesso em 06/07/2017.
- IFSul (2014). *Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal Sul-rio-grandense*. Disponível em <http://www.ifsul.edu.br/plano-de-desenv-institucional>. Acesso em 11/07/2017.
- IFSul (2017a). *Relatório da Gestão 2013-2017*. Disponível em <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/535-gestao-2013-2017-destaques>. Acesso em 20/07/2017.
- IFSul (2017b). *Relatório de Gestão 2016 do Instituto Federal Sul-rio-grandense*. Disponível em <http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/485-relatorio-de-gestao-2016>. Acesso em 08/04/2017.

- Júnior, F.G.P., Leão, A.L.M.S., & Mello, S.C.B. (2011). Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, v.13, n. 31, p. 190-209, set/dez 2011.
- Kallás, D. (2003). *Balanced scorecard: aplicação e impactos*. Um estudo com jogos de empresas. Dissertação de mestrado apresentada à FEA/Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The *Balanced Scorecard* – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan/Fev92, Vol. 70 Issued, pp. 71–9.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the *Balanced Scorecard* to Work. *Harvard Business Review*, Sep/Oct93, pp.134-142.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75–85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit management & leadership*, 11(3), 353–370.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Serra, A. C. da C. (2004). *Mapas estratégicos : convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. 8ª edição. Editora Altabooks.

Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the *Balanced Scorecard* to Education. *Journal of Education for Business*, 80(4), 222–230.

Kato, J. M. (2000). *Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil*. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Kraemer, M. E. P. (2004). *Balanced Scorecard* como Sistema de Gerenciamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior. Comunicação apresentada no *IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, de 08 a 10/12/2004, Florianópolis, Brasil.

MEC (2016). *Portaria nº 246 de 15 de abril de 2016 do Ministério da Educação*. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=32151>. Acesso em 10/07/2017.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Editora Bookman.

Motta, P. R. (1991). *Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Editora Record.

Müller, J. R. (2001). *Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à Universidade, tendo por base o Balanced Scorecard*. Dissertação de mestrado apresentado à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New York: Editora John Wiley.

- Olve, N.; Roy, J.; Wetter, M. (2000). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral - Guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pereira, S. C. de S., & Motta, P. R. (2006). *O planejamento estratégico na Marinha do Brasil: o caso das organizações militares prestadoras de serviços*. Dissertação de mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Porter, M. E. (1992). Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System. *Harvard Business Review*, vol. 70, nº 5, pp.65-82.
- Silva, R. F. P. B. (2009). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de mestrado em Contabilidade apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Souza, J. P. (1999). *As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor*. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Storch, C. R. R., Nara, E. O. B., & Storch, L. A. (2002). Ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio. Comunicação apresentada no XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais ENEGEP 2004, Florianópolis, Brasil.
- Van Grembergen, W., Saull, R. e de Haes, S. (2003). Linking the *Balanced Scorecard* to the business objectives at a major Canadian financial group. *Strategies for Information Technology Governance*.s.l.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 5ª edição. Porto Alegre: Editora Bookman.

Zaccarelli, S. B. (2000). *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Editora Saraiva.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?
2. Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)? Onde a missão institucional pode ser visualizada?
3. Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos? Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos? Cite os que você conhece.
4. Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos? Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos? Cite os que você conhece.
5. Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos? Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos? Cite os que você conhece.
6. Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos? Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos? Cite os que você conhece.
7. Como estes indicadores de resultados, atualmente gerenciados pelo *campus*, foram definidos? Com qual frequência os indicadores de resultados são analisados?
8. Quem participa da análise dos indicadores de desempenho?
9. A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos indicadores?
10. Você acha que os indicadores estabelecidos tem relação com a missão institucional? Existe alguma correlação entre os indicadores definidos?
11. Você está satisfeito com o atual sistema de indicadores disponível?
12. O que você pensa sobre o *Balanced Scorecard*?
13. Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO CAMPUS VENÂNCIO AIRES DO INSTITUTO FEDERAL SUL-RIO-GRANDENSE

Esta investigação pretende identificar a metodologia atualmente utilizada pelo *campus* para análise dos resultados obtidos quanto aos objetivos estabelecidos na missão institucional e analisar a viabilidade de implementação do *balanced scorecard* como ferramenta de melhoria das informações disponíveis aos gestores que são responsáveis pelas decisões estratégicas.

O método de pesquisa utilizado nesta dissertação é o estudo de caso, via investigação exploratória. Trata-se de uma investigação de natureza qualitativa considerando-se que é descritiva, a partir das entrevistas que serão realizadas com os indivíduos ocupantes de cargos de gestão no *campus* Venâncio Aires. Os entrevistados são: o diretor-geral, dois chefes de departamento (ensino e administração), 50% dos coordenadores administrativos e 50% dos coordenadores do ensino. Estas pessoas foram escolhidas porque tem atribuições de gestão sob a sua responsabilidade e possivelmente seriam usuários das informações obtidas através do *balanced scorecard*. As entrevistas acontecerão de forma individual, com perguntas semiestruturadas e respostas livres por parte dos inquiridos com a finalidade de obter respostas espontâneas. Eventualmente pode ocorrer algum desconforto por parte dos entrevistados em virtude de falta de informações ou de conhecimento acerca do objeto dos questionamentos (missão, objetivos, indicadores de desempenho, etc.) ou ainda eventual constrangimento em relação à gravação das respostas devido a esta prática não ser habitual para a maior parte dos entrevistados. O benefício do estudo para os entrevistados é que, a partir da pesquisa, aqueles que ainda não conhecem a metodologia do *balanced scorecard* passam a ter acesso a uma nova ferramenta de gestão. Para a direção-geral o estudo pode representar novas possibilidades de aprimoramento das suas práticas.

Este projeto de pesquisa é de responsabilidade do pesquisador, não havendo patrocinador para o mesmo.

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que autorizo a minha participação neste projeto de pesquisa, pois fui informado, de forma clara e detalhada, livre de qualquer forma de constrangimento e coerção, dos objetivos, da justificativa, dos procedimentos

que serei submetido, dos riscos, desconfortos e benefícios, assim como das alternativas às quais poderia ser submetido, todos acima listados.

Ademais, declaro que, quando for o caso, autorizo a utilização de minha imagem e voz de forma gratuita pelo pesquisador, em quaisquer meios de comunicação, para fins de publicação e divulgação da pesquisa, desde que eu não possa ser identificado através desses instrumentos (imagem e voz).

Fui, igualmente, informado:

- da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento a qualquer dúvida acerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa;
- da garantia de que não serei identificado quando da divulgação dos resultados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa;
- do compromisso de proporcionar informação atualizada obtida durante o estudo, ainda que esta possa afetar a minha vontade em continuar participando;

O Pesquisador Responsável por este Projeto de Pesquisa é ADELAIDE MARLI NEIS, fone (xx) xxxxxxxxx. O presente documento foi assinado em duas vias de igual teor, ficando uma com o voluntário da pesquisa ou seu representante legal e outra com o pesquisador responsável.

O Comitê de Ética em Pesquisa responsável pela apreciação do projeto pode ser consultado, para fins de esclarecimento, através do telefone: 051 3717 7680.

Data __/__/____

Nome e assinatura do Voluntário

Nome e assinatura do
responsável pela obtenção
do presente consentimento

APÊNDICE C – Transcrição das Entrevistas

ENTREVISTADO UM

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

Vamos lá. Formação profissional, acadêmica, é ensino. Então, sou formado em Biologia, licenciatura e bacharelado, para dar aula e atuar como biólogo. Mestrado em Oceanografia Física, Química e Geológica. Tenho trabalhado nos últimos anos, hoje, a área de atuação mais direta é um percentual de *fifty/fifty* - 50% ensino, 50% administração. Que mesmo estando na administração, na gestão pública, e tendo feito algumas formações ao longo dos últimos 7, 8 anos mais ou menos, nesta área, minha área de formação acadêmica é na atividade do ensino. Fiz formações ao longo desses anos na área da administração e tenho atuado mais nela, mas não deixo de dar aula, não deixo de atuar direto no ensino e nos projetos de ensino. Mas hoje a maior parte do tempo, posso dizer que em 2016, 2017, 70% do meu tempo é dedicado à administração. 30 – 40% - é ensino.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

Sim. Implementar processos públicos gratuitos de ensino, pesquisa e extensão, visando a formação integral mediante conhecimento humanístico, científico e tecnológico.

Onde a missão institucional pode ser visualizada?

Primeira coisa, está no nosso PDI, muito claro. Ela começa o PDI, então todo mundo que quer ver a missão da instituição tem uma ferramenta administrativa que é o PDI. Os planos de desenvolvimento, os planos de longo prazo, então está lá. No *campus*, nós tínhamos ela muito clara em um *banner*, onde todos entravam e olhavam a missão. Durante muito tempo a gente teve ela, mas nós emprestamos depois a missão para os *campi* que estavam se construindo e depois nunca mais recolocamos ela visível assim. Hoje ela só está *online*, mas ela não está impressa no *campus* nem visível em nenhum lugar, é uma coisa que teremos que trazer de volta.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Existem. O âmbito quando a gente começa, a gente tem uma agenda de reuniões muito bem montada. Toda quarta-feira o *campus* para, na primeira é a reunião geral do mês, na segunda tem geral e áreas para as áreas conversarem, e depois na segunda pedagógica áreas, terceira somente áreas e na quarta é PROEJA e áreas. Ao mesmo tempo tem uma reunião administrativa proposta pelos próprios administrativos nas quintas-feiras, que eles fazem esporadicamente, não fazem continuamente. Tem uma multidisciplinar na terça-feira. E ali nós discutimos sempre, o objetivo é sempre uma frase muito simples, porque senão você não consegue se enxergar, não consegue criar metas. Que é que escola nós queremos, baseado na nossa missão? Que escola nós queremos? Baseado em que escola nós queremos, que escola a gente pode fazer com a nossa comunidade? Então isso é o que nos guia. E nós conseguimos trabalhar a missão do Instituto sim. Por exemplo na formação humanística a gente conseguiu fazer o que poucos *campi* conseguiram, que é conseguir fazer com que a área técnica reduzisse um pouco a sua carga horária, a gente pudesse aumentar línguas, aumentar a parte de artes e aumentar algumas propedêuticas porque a gente tenta entender que construir um profissional mais contemporâneo, que vai ter a formação técnica, que hoje ele tem muitas ferramentas para se melhorar depois que sair daqui mas ele tem que ter uma base boa dessa formação técnica. Mas essa construção de indivíduo contemporâneo, e mais do que contemporâneo, um indivíduo multimundo, globalizado, tu precisas de outras habilidades e

competências que não consegue só com técnica. Então esse conhecimento humanístico, científico e tecnológico é um desafio, que talvez a gente leve mais uns dez anos para conseguir ter ideia que realmente a gente está conseguindo isso.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

Não temos indicadores bons definidos ainda. Nem sei se existem no mundo, sabe, que são muito claros. Hoje nosso maior indicativo, mas aí são indicadores mais do ensino não administrativos, são a reação das taxas de evasão que a gente tem ao longo dos anos. Isso nos mostra dados bons assim. Mas ainda são dados que dão margem a muita interpretação, pode ser um fenômeno cultural, normal, de que a escola permeou mais a comunidade, então eles estão confiando mais. Ao mesmo tempo, pode ser um produto dessa formação mesmo. Hoje o que nós temos é muito mais qualitativo do que quantificável, eu não consigo enxergar ainda apesar da gente utilizar ferramentas que se encaixem para isso, mas é uma construção futura boa e necessária. Nós temos todos os controles de ensino, mas esse indicador da formação não tem, não conheço nenhum *campus* que tenha. É uma coisa interessante para se construir. Um desafio.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

Existem. Nós nos baseamos muito no nosso relatório de avaliação. Nós fazemos todos os anos, os alunos preenchem, os servidores preenchem. A CPA, os dados dela são importantes. Além de nós termos todo o espaço de reuniões onde a gente consegue ter um planejamento do que a gente quer para o *campus* daqui a alguns anos em termos de administração financeira, de orçamento, físico do *campus*, os dados da CPA são bons. Nós temos uma excelente redatora, no ano passado nosso *campus* era o que já tinha o relatório pronto antes da data e ali nós temos todos os dados, os indicadores do que as pessoas acham que tem que melhorar no *campus*. Isso nos baliza. Quando eu pego todas as tabelas de matriz orçamentária, de utilização dos gastos desde 2013 até agora, os gastos não, o investimento e custeio, comparando a cada ano o que a gente mudou em percentuais. Eu não trabalho com indicadores, não possuo fórmulas para indicar, eu pego os dados brutos absolutos e faço comparações absolutas deles ou transformo em percentuais. É o que eu apresento para os servidores todo ano. Por exemplo, agora temos o planejamento anual, que eu peguei os dados absolutos, o que foi realizado, não realizado e parcialmente realizado, o que não foi realizado quais foram as causas de não ter realizado, do parcialmente realizado o que não foi realizado por completo e do realizado o que foi importante para conseguir realizar aquilo. Coloquei em percentuais, deixei tudo descritivo. Nada de indicadores. Até porque os indicadores, quando são apresentados, requer que a pessoa que está vendo o indicador saiba o que ele significa e a gente não teve este tempo hábil. A gente trabalha muito mais com urgências do que com importâncias e isso dificulta o trabalho de planejamento com indicadores. Estamos sempre apagando incêndios, não conseguimos nem tempo para se qualificar e trabalhar. Construir indicadores requer tempo e trabalho em grupo. Formação.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

Principalmente a matriz de comparação. Eu faço análise SWOT para cada ano, mas a análise SWOT não é indicadora, ela é demonstrativa na verdade. O que eu tenho ali, mais claro, é o comparativo de matriz orçamentária dos anos, mas é uma tabela comparativa visível, ela está absoluta, não está relativa como os indicadores te mostram melhor.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

Depende qual o processo e qual nível ele está. A prioridade dos processos é sempre o nosso fim, que é o ensino. Então, todo o processo que esteja ligado mais diretamente ao processo de ensino, ao fim do ensino, eles têm uma ordem de prioridade. Tudo aquilo que está ligado ao planejamento anual para que o ensino ocorra neste ano tem uma ordem de prioridade, por exemplo, se eu tenho hoje que refazer o contrato de vigilância ok, mas ao mesmo tempo eu tô ali com o pregão da MOVACI, então a prioridade é o pregão da MOVACI. Não que tu deixes de fazer o outro processo mas a prioridade é que aquilo funcione que o processo de ensino possa acontecer. Essa é a missão. O ensino deve acontecer acima de qualquer coisa. Não podemos esquecer que, por mais que a gente tenha uma rotina administrativa muito forte, somos uma escola. Então, o que determina a ordem de prioridade e como organizar a finalidade dos processos é o ensino.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos quanto aos processos internos? Cite os que você conhece.

Também não. A gente tem numérico. O chefe de administração tem uma tabela em excel que a gente vê todos os pregões que deram certo, os desertos, em andamento, semanalmente. Em algumas semanas praticamente diariamente, mas no mínimo semanalmente tenho reuniões com o chefe de administração e o coordenador de orçamento. Eles se envolvem muito. Para avaliar a que ponto estamos hoje, o que está em andamento, o que foi deserto, o que não aconteceu, o que não vai acontecer, o que foi entregue. Então semanalmente, a gente busca o que tiver disso aí e o chefe de administração vai alimentando a planilha. Outra coisa, cada vez que chega alguma coisa ele tem a incumbência de me mandar o que está acontecendo, é o e-mail da semana.

Ele tem um e-mail ali que é dividido em três etapas: andamento, pronto e que não vai acontecer. Baseado naquilo ali depois que ele me manda a gente senta, conversa e revê, mas sem indicadores novamente. Tudo em dado absoluto.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

Tem. Acho que é visível para quem circula aqui no *campus*, eu me baseio mais ou menos naquela ideia de Europa da década de 80 de que tu trabalhas bem-estar social primeiro. Eu poderia ter pessoas excelentes tecnicamente como acontece em muitos lugares, mas tu crias um clima organizacional em termos de trabalho que torna insustentável que aquelas pessoas exerçam sua habilidade e competência de forma plena. E com isso nós perdemos muito. Então o foco aqui é pensar no servidor jamais esquecendo que ele é servidor público, ele deve prestar um serviço à população. O conflito desse bem-estar só ocorre quando ele deixa de prestar o serviço que deveria. A princípio, então, a gente segue a questão de como, a grande maioria dos servidores nós não impusemos as coisas nós pedimos que faça e tal, disponibilizamos espaços dentro do horário de serviço por exemplo para fazer atividades como o yoga, meditação e lian gong. Está dentro do horário deles. Tá, mas daí a gente deixa que o setor trabalhe quarenta minutos, não, ele está no ambiente de trabalho dele se tratando de alguma forma, para que ele possa trabalhar bem as outras horas. As grandes empresas têm essa visão inovadora e sabem disso. Na verdade, não basta ter um bom profissional, tem que ter uma boa pessoa num bom estado para desempenhar seu desempenho. A gente visa isso. Nós tentamos sair um pouquinho daquela, quebramos completamente a hierarquia vertical. Quebramos, quebramos. A gente aproximou as relações entre todos o que, claro, às vezes prejudica na questão de que tu te tornas íntimo demais, muito próximo nas relações mas em contrapartida te facilita com que tu se cobre sem se ofender. Isso facilita o trabalho. Resumindo, o investimento principal para esta inovação, para

este diferencial do *campus*, é trabalhar o bem-estar social sem jamais esquecer que somos servidores públicos e prestamos serviços à população. Mas o bem-estar social, ou seja, perder os momentos de diálogo, para mim, é horrível. Como é que a gente trabalha isso? Mantendo as reuniões, mantendo os espaços de encontro informal. Ali as pessoas extrapolam coisas que em reuniões formais não extrapolam, mas também tem que ter as formais para que tu institucionalizes como funciona o *campus*. A gente diz isso: são os espaços de vazão. Se não tiver espaços de vazão, e mesmo tendo espaço de vazão algumas pessoas não dão vazão às suas coisas, então tem que ter, claro, várias ferramentas nestes espaços de vazão para que a informação flua. Inclusive sendo boa ou ruim, ela tem que fluir. E, bom, quando ela flui tu consegues resolver ela. Agora, quando tu estancas ela, tu abafa, o que é ruim, bom, tu não acabou, tu apenas escondeu, pôs debaixo do tapete. Bota na dinâmica que, ou tu ou alguém, alguma pessoa vai resolver.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento? Cite os que você conhece.

Não. Isso é uma coisa interessante. A gente vê que os alunos gostam. O ambiente é legal, as pessoas estão bem, nós não temos rachas, conflitos, as eleições dos últimos anos deixam isso muito claro. Um candidato sempre, nas últimas três consultas e sempre com percentual altíssimo de aprovação. Os indicadores que a gente tem são os da CPA. Da CPA a gente tem índices de confiabilidade, de trabalho da gestão, as pessoas nos avaliam ali, percentualmente, nosso desempenho em várias áreas. Isso nós temos. Em relatórios prontos. E a gente lê todos e depois apresenta para todo o grupo. Isso temos e muito bom. Mas indicadores não, são relatórios que apresentam dados absolutos, não se tem indicadores. Por exemplo, é o indicador, eu acho magnífico, mas existem poucas pessoas que conseguem fazer isso. O indicador é algo sobre algo, que vai te dar uma informação que deve refletir uma realidade, muitos indicadores não são muito claros, ou que não refletem. Construir isso é uma coisa magnífica assim, mas é difícil quando tu estudas qualidade de vida às vezes tu usa 60 variáveis para construir um indicador. A UFRGS faz muito isso. Eu não sei se hoje eu, nós, *campus*, conseguiria implementar isso rápido. Acho que levaria uns 5 a 10 anos para conseguir. Implementar um bom indicador de tudo isso que a gente acredita que está fazendo aqui.

Como esta forma de gestão dos resultados obtidos pelo *campus* foi definida? Quem participou?

Todos que passaram e que ainda passam. O *campus* tem uma característica diferente. Há um tempo atrás nós tentamos construir um conselho de *campus* para nos auxiliar nas decisões de gestão. O próprio grupo optou por não porque a informação está tão disseminada pelo grupo, ou seja, praticamente todo mundo sabe tudo o que está acontecendo, como nós temos reuniões mensais gerais e várias reuniões durante o mês tu consegue tratar praticamente tudo, inclusive o que tu me perguntaste agora: como chegamos a este modelo. Foi uma construção muito, muito, muito coletiva. Muito coletiva. E por isso, novamente, o que reflete essas eleições agora no *campus*: é isso. Se tu tens uma construção coletiva, hoje tu não vês as pessoas criando candidatos diferentes porque as coisas estão fluindo entre todos de forma que tu tens opiniões diferentes sim, mas tu nem se constitui num grupo de oposição ou alguma coisa que mude às vezes o *campus*, porque a informação flui tanto entre todos, que as próprias coisas ruins chegam a todos e muitos sabem explicar o que está acontecendo. E quando tenta se resolver todo mundo em geral abraça resolver aquela situação da sua forma. Eu acho que isso também dificultou um pouco a criação de indicadores. Quando tu tens os dados absolutos muito explícitos e circulando muito entre todos, as pessoas pensam: para que eu vou ter um indicador se eu tenho tudo muito claro? O que se pede muito é análise

histórica dos dados. Como éramos e como estamos hoje? Isso a cada ano, a cada semestre e quando entra servidor novo, cada servidor novo que entra recebe uma formação, nós explicamos exatamente como estão as matrículas, como foi o orçamento, como está o número de servidores, porque as obras não acontecem, porque acontecem, o que mudou de área física, o que está reduzindo, o que mudou dos contratos, todo mundo praticamente tem essa informação. Nem todos devem lembrar obviamente, mas todo mundo tem essa informação.

Quem participa da análise dos resultados obtidos pelo *campus*?

O tempo todo, todos participam da avaliação dos resultados do *campus*. É mensal. O *campus* é muito dinâmico, é uma metamorfose impressionante de algumas coisas, mas está ao mesmo tempo revestido de uma energia que faz com que tu não crie grandes rachaduras, porque sempre que tem uma cicatriz tu trata ela antes de se tornar uma doença.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Esta é uma metodologia de análise. A diferença é que ela transcende o modelo americano dos indicadores que é, querendo ou não a metodologia que a gente tem aqui no Brasil, o modelo de administração mais corporativa, que é de sempre ter indicadores porque o indicador, ele tenta te explicar que, olha, a coisa está assim. Eu posso usar dados absolutos também, eu posso usar planilhas de dados históricos que é um modelo mais francês de administração. Menos indicador, mais qualitativo. Menos quantitativo, mais qualitativo. Todas as ferramentas que a gente tem nós tentamos trazer das empresas que visam ao lucro, que visam o bem-estar da empresa. Nós visamos sim a prestação do serviço, mas a empresa pública visa no máximo superávit para se manter, pra conseguir prestar serviços, mas se tiver superávit não quer dizer que está errado. É sinal que aquela demanda social precisa ser melhor atendida. Então eu diria assim: é uma metodologia. É uma metodologia difícil? É. Porque pode que tu não consigas perpassar ela para as próximas gestões para que se trabalhe isso. Quando se tem indicadores é mais numérico, mais fácil de se passar. Mas é uma metodologia sim, só que ela não é uma metodologia quantitativa, é uma metodologia mais qualitativa de diálogo e espaço de construção. Ela demanda uma coisa que as pessoas não gostam muito: olhar uma para a outra e conversar. É muito mais fácil mostrar número do que fazer as pessoas conversar. Acho que boa parte dos problemas que a gente tem hoje como rede é falta de diálogo, não de indicadores, a gente poderia ter indicadores, mas indicadores que auxiliem no diálogo. Nos ajudem a ver o que tem de errado para a gente melhorar. O que está bom é para se manter, mas o foco é a metodologia do diálogo.

Caso tenha uma metodologia de análise, você diria que ela tem relação com a missão institucional?

Sim. Muito. No momento que tu tens uma escola e se trabalha com a formação de vidas, a gente trabalha isso com os alunos, em que tu vê alunos que tem prazer em estar nela. Tu vê quando tu estás dentro da sala dos servidores a grande maioria ou todos eles têm prazer em trabalhar em algum lugar, e prazer em prestar o seu serviço, por exemplo, nós não temos, quantos processos administrativos nós temos aqui no *campus*, de servidor contra servidor? Ao longo desses anos? Nenhum. Quantos problemas ou sindicâncias abrimos aqui? Nenhuma. Olha os dados do *campus* Venâncio nos últimos anos. Em número de projetos de pesquisa, projetos de extensão. Nós estamos pecando em um dado, o crescimento de número de alunos nós estancamos, mas é muito mais um problema físico de falta de espaços do que de falta de empenho da equipe. Acho que isso é o que nos deixa mais claro o que está sendo feito.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

Estou insatisfeito. Acho que deveríamos ter mais, eles não deveriam ser o fim. Eu muitas vezes critico a DDI, critico o SISTEC, critico algumas coisas que a gente tenta jogar em dados, dados e dados. Tá, e não é isso que funciona, é trabalhar melhor a gestão das pessoas e a relação delas com os dados do que eu ter um monte de indicadores pronto e mostrar pra eles. O indicador é uma ferramenta que ajuda a chegar no fim.

O cuidado que a gente toma quando mostra dados para os servidores, eu me preocupo que aquele dado que eu estou mostrando ele tem que ser uma ferramenta de reflexão, não tem que ser conclusão. Pode ser resultado, mas que seria legal termos um bom desenvolvimento de indicadores, mas isso eu não sei, o *campus* teria que dedicar alguém a fazer isso. Eu vejo o exemplo de Minas que tem um bom sistema de indicadores, o IF do Triângulo Mineiro um sistema interessante de indicadores, mas eles ainda têm os mesmos problemas que nós, que eles não conseguem formar as pessoas para entender os indicadores na boa, e a maioria das pessoas se ofende com os indicadores porque não entendem isso.

Você já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

Pô, eu fiz uma formação de uma semana de BSC num trabalho de criar desde o início até apresentar ele, trinta diretores do Brasil. É uma mega ferramenta. Só que tu tens que usar ela, e para alimentar ela, precisa uma participação coletiva muito grande. É um trabalho longo demais que, acho, deveria começar pelo órgão central da instituição e formar depois nos *campi* núcleos que trabalhem o BSC. Esse trabalho de balanceamento do que a gente quer dos números, dos dados, mas sempre ligado à missão é fundamental, mas que seja construído como uma ferramenta de suporte, jamais uma cobrança de fim. Uma ferramenta de gestão, de verdade, que muitas vezes é mal utilizado. As empresas podem dizer que se estamos bem ou estamos mal, quantos eu vou demitir, quantos eu não vou demitir, onde tem que enxugar ou tenho que cortar.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Não sei te responder hoje. Não sei, sério. É tempo. Eu adoraria, eu adoro isso, adoro dados. Se pegar o meu computador ali é cheio de excel, com gráficos, com números, eu adoro isso. E o BSC é melhor ainda porque tu descreves cada etapa desde lá do ramo, da missão, visão, objetivo, tu vai trabalhando, trabalhando, trabalhando até chegar aonde realmente tu quer chegar. Eu não sei se conseguiria hoje na situação que a gente está de limitação de servidores, de trabalho, uma situação econômica ruim para o *campus* em que a gente está trabalhando muito mais fora da instituição para buscar recursos do que aqui dentro e não consegue se olhar porque novamente a urgência está na frente do que é importante. Eu não teria essa resposta para ti hoje. Eu gostaria, mas não sei se conseguiria.

ENTREVISTADO DOIS

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

Aqui na instituição eu trabalho na administração.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

A atividade fim sim. É educação e formação técnica.

Onde a missão institucional pode ser visualizada?

Deveria estar no site da instituição.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Alguns constam no planejamento anual.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

Não há indicador estabelecido, existe uma análise da definição destes objetivos no planejamento do ano anterior, no outro ano há uma análise daquilo que realmente foi alcançado dentro do cronograma estabelecido no próprio planejamento anual. Tem o que diz respeito à parte docente, do ensino, tem aquela questão do envolvimento dos alunos no projeto, onde no ano anterior se sugeriu que no mínimo dez por cento participasse e nesse ano se estabeleceu um aumento pelo menos de mais 5% de envolvimento nos projetos. Para os alunos, além da aula, fazer projeto de extensão.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

Se faz um estudo daquilo que precisa de suporte para a atividade fim de um ano para o outro, aquela planilha da matriz orçamentária, mas ao longo do ano vai se ajustando às necessidades da instituição.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

Nós temos uma planilha no excel de controle mensal daquilo que é executado e aquilo que precisa ser executado ainda, mas é uma planilha excel comum.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

A partir das necessidades de apoio como a contratação de terceirizados e outras coisas, a gente divide.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos quanto aos processos internos? Cite os que você conhece.

Como a nossa instituição, o nosso *campus*, não é muito grande a gente consegue ainda observar as pessoas, a ferramenta de trabalho nossa é a reunião mesmo, onde a gente estabelece aquilo que tem que ser feito, aquilo que tem que ser reduzido, suprimido ou aumentado ou adquirido ao longo do tempo, a gente ainda consegue se reunir. À medida que começar a aumentar o número de servidores a gente vai ter que, obrigatoriamente, criar uma ferramenta para que isso aconteça. Então a gente ainda consegue observar ao longo da

execução do ano financeira aquilo que realmente deu certo ou não em consequência da dimensão do grupo. Os processos mais importantes são justamente essas atividades de apoio, como a contratação de terceirizados e outros serviços que a gente precisa para tocar os processos administrativos.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

Na parte da administração, no ano de 2015, 2016, nós definimos para cada servidor da parte da administração nós associamos um curso de formação relativo à atividade que já estava sendo executada aqui pelo próprio servidor. Isso aconteceu em 2015 e 2016. A perspectiva em decorrência da redução financeira para este ano, não sei se vai dar para a gente fazer o mesmo planejamento, mas a ideia é sempre manter algum tipo de formação na área que o servidor está atuando.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento? Cite os que você conhece.

Não temos indicador para isso. Tem a mesma questão da outra questão, o grupo ainda não é tão grande a gente consegue ao longo da semana conversar muito com todos que atuam na parte da administração.

Como esta forma de gestão dos resultados obtidos pelo *campus* foi definida? Quem participou?

Foi definido numa reunião onde nós da administração sentimos a necessidade de nos aprimorarmos nas ferramentas de trabalho. Como o método de entrada é concurso então existem pessoas de várias formações diferentes, que não diretamente ligadas à administração. No meu caso, especificamente, tenho formação em Ciências Humanas e trabalho na administração. Então, o serviço fez com que criasse essa demanda, essa necessidade, para a gente se adequar à própria formatação do serviço. E a ferramenta é justamente o *feedback* que é dado através das reuniões onde na verdade eu sugeri que cada um que fizesse um curso voltasse e desse um resumo do curso, o que foi abordado no curso, as estratégias e ferramentas que aprenderam nesses cursos para os demais colegas que também tem atividades correlatas.

Quem participa da análise dos resultados obtidos pelo *campus*?

Existem dois tipos de reuniões. Existe a da parte docente, a nossa administrativa, mas também tem uma terceira reunião que é geral, onde a gente faz uma pauta anterior, depois exterioriza tudo o que aconteceu ao longo desse período.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Planilhas ou ferramentas não. A gente tem o *feedback* mesmo.

Caso tenha uma metodologia de análise, você diria que ela tem relação com a missão institucional?

Bom, todo mundo trabalha na mesma instituição, tudo o que a gente faz tem relação com a atividade fim. A grande diferença da instituição é que dentro da mesma instituição existem diferentes tipos de trabalho que somente lá no final que a gente percebe que está sendo direcionado para a educação. Mas a rotina do trabalho é muito distante desta parte da educação. A administração está presa à licitação, e compra, em legislação. A gente não atua diretamente na área da educação, somente algumas ações que a gente percebe, como a compra de uma classe, um item, um equipamento que vá ser utilizado dentro da sala de aula.

Agora, quando a gente está trabalhando para manter publicação em jornal, contrato com o correio, parece que isso não faz parte da atividade fim, mas ela é uma atividade de importância, de suporte para que a instituição permaneça ativa. Então a gente não percebe continuamente, rotineiramente.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

A gente está. Por enquanto a gente está ainda.

Você já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

Não o conheço.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Claro, até porque, na realidade, vai chegar a um ponto ou já estamos no ponto, que só o *feedback* do servidor já não pode suprir algumas necessidades. Porque a administração trabalha como suporte da educação, então a gente não sabe realmente alguns pontos de fragilidade que de repente numa conversa informal, numa reunião, a gente pode deixar passar por algum ruído de comunicação. De repente uma ferramenta que aponte estatisticamente alguma necessidade, a gente pode acabar não percebendo isso. Então, é necessário sim. Com certeza. Eu participaria sim. Para saber qual o ponto que a gente tem que atacar para melhorar o serviço.

ENTREVISTADO TRÊS

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

Então, eu sou professor da área de computação, atuo enquanto professor com disciplinas do curso técnico em Informática, que é a habilitação que nós temos até o momento, na área de desenvolvimento de sistemas, tanto na parte mais básica da lógica de programação que são os primeiros e segundos anos até as partes mais de final de curso, que já são vocacionados para dispositivos móveis e outros elementos. Tudo acaba afunilando no setor. Desde as questões, por exemplo, das políticas para combater ou melhorar os índices de retenção, do plano de permanência e êxito dos estudantes, por exemplo, que vai analisar a retenção, sucesso do aluno, essas coisas todas, como compra de material para os cursos, como questões disciplinares, como relação escola-empresa, biblioteca, e por aí vai, todas as questões de cursos tanto do ensino, de pesquisa e de extensão.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

Sim, conheço a missão, sou totalmente favorável a ela e muito feliz por achar que esse sempre foi o nosso norte. Nunca me esqueço das frases do nosso primeiro diretor dizendo que a missão deveria estar pintada nos muros da escola e, por um bom tempo, nós tínhamos um *banner* com a missão aqui no *campus* e lá pelas tantas nós emprestamos para uma formação em Novo Hamburgo, mas a questão toda de implementar processos educativos que visem uma formação humanística que alie ensino, pesquisa e extensão. Tudo isso para nós aqui no *campus* é muito forte, isso norteia o nosso trabalho. Claro que esse é um desafio gigante, sempre foi para nós que estamos há muito tempo no *campus*, uma coisa é nós tentarmos, não fazer uma lavagem cerebral nas pessoas, fazer com que as pessoas, todos os servidores tenham na sua mente que essa é a missão da nossa instituição. Era muito mais fácil quando tínhamos um grupo pequeno de 15, 20 pessoas já é muito diferente hoje, que nós temos um grupo bem maior e um grupo com grande rotatividade. Mas dá para dizer que todas as nossas formações estão levando a missão institucional que visa uma formação integral, que visa uma formação para o mundo do trabalho, pretende uma educação que possibilite novos horizontes para os alunos, uma educação emancipadora. Eu acho que isso nós estamos conseguindo e os próprios resultados que a gente tem obtido tem sido muito bacanas neste sentido. Talvez ainda seja mais fácil trabalhar em termos de missão, muito mais fácil trabalhar nos nossos cursos integrados de informática e refrigeração e climatização durante o dia e do PROEJA, um pouco mais desafiador trabalhar no subsequente que é nossa modalidade de ensino que é pós-médio, porque o jovem já está predisposto a ouvir, a entender que é importante ele saber se comunicar, que é importante ele saber idiomas, que artes vai ser importante nesse contexto numa formação integral, essas coisas todas. Aí tu pega um, por causa da idade, por causa de vivências e tudo mais, tu pega um adulto que dá duro o dia inteiro trabalhando, que está vindo aqui muitas vezes mais com essa questão tecnicista, eu quero ir lá para estar instrumentalizado a instalar ar condicionado. Então isso parece que fica um pouco mais engessado, mas eu creio que a gente tem conseguido isso em todos os âmbitos. Mas, sim, a missão é o nosso norte. Sem ela acho que nós estamos muito complicados. A pergunta difícil é se todos os meus colegas entendem e se sabem a missão institucional. A gente tenta incutir isso no dia a dia, nas nossas práticas, nos nossos exemplos, nas nossas formações. Para teres uma ideia no ano passado nós fizemos uma formação com todos os colegas que chegaram, colegas docentes, uma formação que foram assim uns 60

módulos e cada módulo era um assunto. É isso, eu parto pela missão institucional, o papel dos institutos federais. A grande maioria de nós vem das universidades aí até a pessoa entender que eu não vim aqui para uma mini-universidade, não, a universidade existe com o seu propósito, o Instituto Federal foi criado com outro propósito. Está aqui a nossa missão, e principalmente a missão que vai fundamentar todas as nossas atividades, esse é o desafio de todos.

Onde a missão institucional pode ser visualizada?

Provavelmente deve ter em algum espaço, nós temos um ou dois *banners* que tem essa missão, no site institucional, mas o que eu sempre entendi e espero é que isso esteja presente na minha prática, no meu dia a dia e seja entendido no sentido que eu me inseri neste contexto, acredito nesta proposta e vou trabalhar por essa missão. Espero que ela esteja na cabecinha de cada servidor que esteja no *campus*, mas sinceramente eu não sei te dizer. Como desafio institucional é óbvio que a gente não vai conseguir com que todos tenham essa percepção e todos terem essa percepção envolveria todos os administrativos, todos os docentes, todo o nosso grupo de colegas terceirizados. Se isso realmente está acontecendo acho que a grande maioria sim, tem isso como o seu horizonte, mas como qualquer instituição provavelmente outros tantos não, o que é uma pena.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Eu acho que sim. Além de nós analisarmos os perfis de curso que vão ter coisas muito mais pontuais, como o perfil do egresso, com os objetivos que cada projeto pedagógico tem, que vão ser atendidos, eu acho que nós temos o objetivo muito claro de propiciar novas possibilidades para os nossos alunos. Considerando a especificidade de cada curso, a especificidade de cada modalidade porque uma coisa é trabalhar com jovem, outra coisa é trabalhar com adultos. A ideia é sim, ter uma educação emancipadora, uma educação que prepare os nossos alunos para o mundo do trabalho e não apenas para o mercado de trabalho já que este mercado está a todo momento se adaptando, ocorrendo transformações, para que o nosso aluno esteja consciente dessas mudanças e que possa se adaptar a isso, para que possamos conseguir despertar nos nossos alunos essa questão da criticidade, que eles possam analisar esse contexto, por exemplo, socioeconômico do país e independente de se tomar o lado “a” ou o lado “b” mas que tenham o poder, o discernimento de refletir sobre isso, de pesar os prós e contras e aí tomar as suas decisões. Acho que vai muito nesse sentido. Acho que isso está muito claro para nós todos, inclusive para os nossos alunos, acho que pelos resultados que a gente tem obtido a gente tem atingido isso, os resultados têm sido bacanas, mas tudo é sujeito a interpretação.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

A dificuldade é descobrir exatamente isso. Esse é o desafio porque, considerando a missão institucional ou o que nós propomos, a visão que nós temos neste contexto que tínhamos e ainda temos do que deveria ser a educação, do propósito dos Institutos Federais e tudo o mais, está claro que para nós alguns resultados são isso. Para um outro modelo de educação que talvez seja o que nós passamos a vigorar a partir de agora serão outros objetivos. Se a gente tem uma missão que diz que a gente quer implementar processos educativos, que visa uma formação integral, o conhecimento humanístico e tudo o mais, então a gente se questiona o que seria o resultado, o *case* de sucesso dos alunos do integrado. O que é? Para mim, por exemplo, um *case* de sucesso é um menino que se formou no ano passado aqui e é

um caso verídico, do menino que se formou no curso técnico em informática, um menino com uma percepção muito interessante, uma maturidade muito importante e passou no curso de Direito da USP. Para mim isso é um caso de sucesso. Para uma visão mais mercantilista desse sistema e a gente começa a sofrer algumas dessas críticas e transformações, isso é desperdício de dinheiro público. Porque nós investimos dinheiro e energia num aluno durante quatro anos, aí o aluno termina o curso técnico de informática e ele não ficou na região, ele não seguiu trabalhando na área da informática, ele não verticalizou, não foi fazer outros cursos na área da informática, foi para a área do Direito. Se a gente tem a noção de que essa visão que é a que nós temos no *campus* Venâncio Aires talvez seja diferente se for pegar o contexto de Pelotas e tudo o mais, o menino saiu da área. Aquela visão que diz que o curso técnico prepara para o mercado de trabalho para ensinar o aluno a ir lá saber apertar bem o parafuso e ele vai cair na empresa e ficar a vida toda apertando parafuso. A gente já dá um passo adiante, ele pode ir para a empresa, ele pode continuar estudando, ele não vai lá apenas executar tarefas, ele está lá propondo soluções, usando da sua iniciativa, sendo proativo, essas coisas todas. Esse é um questionamento que eu sempre tenho, a gente está em inúmeras comissões e uma delas é esse plano de permanência e êxito dos estudantes, e lá está muito claro, e no nosso PDI também, sobre a definição de alguns instrumentos, a implementação de alguns instrumentos e ferramentas para acompanhar os egressos. Sempre digo aos colegas que a gente tem que fazer isso, a gente tem que ter essa informação, mas que isso vai nos levar para o céu ou talvez nos levar para o inferno porque nós vamos estar com todos os dados ali. A forma com que esses dados, essas informações vão ser utilizadas eu não sei. Essas questões por exemplo dos cursos integrados. No curso subsequente é um pouco diferente porque a grande maioria do pessoal do subsequente já é alguém mais focado, estou trabalhando na empresa, vim procurar a minha qualificação e isso já vai se reverter diretamente na minha atividade talvez tendo uma melhora do posto de trabalho, uma melhora em termos salariais também, mas para a juventude assim, pessoal do integrado, isso é um pouco diferente. Mas se a gente tem muito claro quais são os objetivos eu acho que a gente tem, só que isso também é dúvida. Por exemplo, nosso carro-chefe do *campus* Venâncio Aires é o ensino médio integrado. Para muitos a concepção do ensino médio integrado é o aluno que vem para o ensino médio e já tem o contato com uma profissão, termina, vai atuar na área. Essa é a visão mais linear assim, nós achamos que não. Tudo isso que estamos falando, mas o nosso ensino médio integrado é diferente de um ensino médio regular ele é, então por um bom tempo a gente começou a ver que tem muito aluno nosso passando nas universidades para tudo quanto é curso. Aí lá pelas tantas, nós ficamos meio tentados a fazermos estudos e campanhas para mostrar que os nossos alunos estavam sendo aprovados nas universidades federais, nas universidades particulares, seja lá onde for. Mas aí começamos a pensar se é isso que a gente quer. Se for isso, que imagem nós estamos passando para a comunidade? A imagem de que, venha fazer o ensino médio integrado aqui que tu vais estar habilitado a ir bem no ENEM, a passar nos vestibulares, essas coisas todas. Aí chegamos à decisão de que não, a preparação para o ENEM e a preparação para o vestibular não é a nossa atividade fim, não é o nosso objetivo principal. Nosso objetivo principal é fazer com que o aluno seja apto a estudar sozinho, que possa refletir, que possa ser uma pessoa consciente, que possa ser autodidata, o que até vai levar com que ele passe no ENEM, que ele tenha um bom desempenho no vestibular, para que ele chegue em uma empresa e, para a empresa, ele tenha descrições técnicas que ele possa interpretar bem aquilo ali, que ele possa propor soluções para problemas que ele tem na empresa. Essa visão mais ampla, mas é sempre um desafio a gente conseguir definir exatamente quais são esses objetivos e saber mensurar ou diagnosticar se a gente está conseguindo atingir ou não.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

A pergunta é delicada porque cada vez mais isso tem estado no nosso horizonte, a questão orçamentária é referente a alunos. Mas em alguns momentos isso, para o professor, para o chefe de ensino que considero que não tem que ser o burocrata, que vá considerar isso a sua prática, isso até acaba gerando um desconforto para nós todos. A ideia é sempre, por exemplo, a tal da integralização do curso, o aluno ingressou no curso de quatro anos, ele tem uma integralização no tempo adequado, no tempo correto, se ele cumprir em quatro anos. Se ele passar desse tempo, ele não integralizou no período adequado. Tem até um índice que mede esse tipo de coisa e isso reflete lá no nosso orçamento. Do ponto de vista do ensino, pesquisa e extensão a nossa preocupação é sempre atingir esses bons resultados, considerando que a gente quer que o aluno aprenda, que o aluno tenha êxito, não por causa do orçamento que ele vai trazer para o *campus* mas sim pela aprendizagem, pela evolução, por propiciar alternativas, essas coisas todas. Pode até ser utópico, mas a questão orçamentária não fundamenta o nosso trabalho, por exemplo, a gente vai lá, tem a preocupação pedagógica que é muito forte, a preocupação com o lado humano do servidor, do aluno, são inúmeras as situações. Chega por exemplo no conselho de classe onde a gente faz uma discussão coletiva, analisa caso a caso os nossos alunos sejam eles quais forem: integrado, subsequente ou PROEJA. Aí chega lá pelas tantas o conselho de classe tem o propósito de analisar situações no contexto do aluno para decidir muitas vezes se vale a pena uma aposta nesse estudante para que ele possa avançar nos períodos seguintes e tudo o mais. Essa decisão é tomada no intuito de ver como foi o diagnóstico da aprendizagem do aluno, da evolução do aluno nesse período, se ele teria condições de seguir o período letivo sem ter prejuízos de aprendizagem. Nunca definiu nosso trabalho a questão orçamentária, que o aluno que reprovar na verdade continua sendo aluno do *campus*, mas se antes ele valia tanto em pontos percentuais agora ele vale menos. A questão orçamentária sem sombra de dúvidas não define, não fundamenta nosso trabalho no *campus* Venâncio Aires. A questão da evasão é a mesma coisa, o aluno que está desistindo, eu sei que nós vamos perder orçamento para isso, mas toda a nossa energia de ir atrás do aluno prestar apoio, nos colocar à disposição para o que for preciso é no sentido da possibilidade que o *campus* enquanto instituição está perdendo de contribuir com a comunidade, com aquele estudante, com aquela família. Não que estamos perdendo orçamento para isso, agora, não vou ser hipócrita de dizer que isso, ainda mais em tempos de crise, começa a também estar no horizonte no sentido em que a gente acaba também tendo que se preocupar com isso, porque talvez o período onde os orçamentos estavam aí, que o orçamento impacta também na minha qualidade do ensino porque quero fazer uma aula prática na mecânica, na eletricidade, no que for, eu preciso ter equipamento e daqui a pouco se eu não tenho equipamento, se eu não tenho material de consumo isso impacta nas questões qualitativas do nosso ensino, da nossa prática. Isso não vai definir sobre as nossas práticas e sobre o processo de aprendizagem dos nossos alunos, mas que isso talvez nos novos contextos também tenha que começar a ser considerado, isso também tem o lado bom, por exemplo, nós estamos vendo que alguns cursos nós não estamos conseguindo fechar turma ou não estamos conseguindo atingir os públicos que esperávamos atingir, o foco dos nossos esforços é permitir que toda e qualquer pessoa venha e possa participar tanto a pessoa que tem condições quanto a que não tem condições. Daqui a pouco o que está fundamentando o nosso trabalho de que, sim, nós estamos deixando de atingir a comunidade, nós estamos perdendo a oportunidade de ajudar nessa transformação da sociedade, mas também tem um momento que é nu e cru, que determinadas matrículas dos ingressantes vão impactar diretamente na nossa matriz orçamentária. Nesse ano nós tínhamos 64 vagas no curso técnico em informática, 32 vagas no curso técnico em refrigeração e climatização. Nós tínhamos muitos alunos na fila de espera da

informática e sobravam 3, 4 vagas no curso de refrigeração. Na cabeça do gestor a gente poderia propiciar para mais quatro ou cinco pessoas da informática a possibilidade de se qualificar, ter novas possibilidades, novos horizontes, e do ponto de vista orçamentário também seria importante para o *campus* atingir aquela meta, não de 64/32 mas o todo que seriam as 96 matrículas porque isso vai também impactar no nosso orçamento. Isso tem que estar no horizonte cada vez mais, mas não pode fundamentar o trabalho.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

Nós tentamos construir um panorama, por exemplo, em diárias. Pegamos as nossas diárias e tentamos mapear, não fica comigo isso, mas a gente já fez um diagnóstico a respeito disso. “X” diárias, tantos por cento foram usadas em qualificação, tantos por cento foram usadas em alunos, alguns desses diagnósticos nós temos feito assim. Em termos de utilização de veículos a gente até fez algo neste sentido, mas sistematizar um controle, implantar um controle disso e de acompanhamento nós não temos feito. Porque tem prós e contras. Do ponto de vista administrativo isso pode gerar um certo caos, mas isso tem sido meio que uma “muvuca”, um caos meio que controlado. Surge uma questão assim, que nós vamos ter “x” de orçamento para diárias, a gente está tentando implantar no *campus* uma ideia de que possamos reservar tantos por cento para qualificação, tantos por cento para eventos que envolvam alunos e tantos por cento “disso”. Mas é difícil fazer isso, porque lá pelas tantas tu cria esses limitantes, cria indicadores de acompanhamento para saber quanto já foi usado, e daí surge uma possibilidade de um aluno participar, um grupo de alunos participar de um evento, por exemplo, como a MOSTRATEC, que é um evento que acontece em Novo Hamburgo que nós credenciamos através da nossa MOVACI, que vai ser um multiplicador, vão vários alunos, tem um contato absurdo com vários idiomas, várias culturas e tudo o mais, que vão vir para o *campus* multiplicar essa ideia de conhecer, tudo isso que geram esses eventos. Não tem como se eu tenho parâmetros de “ah, esse aqui seria um orçamento que já extrapolou o orçamento de diárias de motoristas, diárias de servidores então não vou permitir essas ações”. Aí como o foco sempre foi ensino as atividades dos alunos e tudo o mais, a gente tem dado prioridade para isso, tem tentado achar o possível. Então, se algum professor iria fazer alguma ação, daqui a pouco algo de cunho, não pessoal, mas individual do professor, a gente tem tentado conversar, com diálogo sempre, tem tentado então segurar um pouco isso e permite essa questão dos alunos. Uma outra coisa importante que a gente acaba tendo que destinar e é justo, por exemplo, as capacitações administrativas. É importante isso também, assegurar que o pessoal que trabalha em contabilidade, trabalha em patrimônio, possa ter um orçamento para fazer as suas qualificações porque isso diz respeito muito à melhoria dos nossos processos, a agilidade e tudo o mais. Então a gente acaba tendo que fazer esse paralelo, tem sido muito tranquilo no *campus*, talvez até pela proximidade que a gente tem, a facilidade que temos de sentarmos todos e discutirmos, seja com o grande grupo ou a nível de gestão, diretor, chefe de ensino e chefe de administração. Esses parâmetros para decidir, os indicadores, não estão formalizados, mas a gente consegue sentar, discutir e ver esses balizadores e não ter uma regrinha, algo lá que vai balizar o nosso trabalho.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

Os objetivos eu não sei dizer. Felizmente hoje a gente pode chegar a um ponto de gestão, que dá para dizer que estão claros muitos desses processos. Está muito claro o processo para compra de um material para um curso. Qual o fluxo para o pedido de um veículo para uma visita técnica, para o contato de uma empresa, para o envio de uma proposta de ensino, do projeto de ensino ou para um projeto de extensão, para substituição de uma aula, para um

estágio curricular. Eles estão bem claros, talvez não tenha a formalização através de um documento oficial que vai para a parede que diz que tem que fazer isso, fazer aquilo, mas eles estão definidos todo esse *workflow*. Talvez o grande objetivo desses processos eu tenha dificuldade em dizer, são muito diferentes esses fluxos. A chefia de ensino vai pegar alguns desses exemplos e outros tantos, como a compra de livros para a biblioteca, como alguma coisa de manutenção do espaço físico ou procedimentos disciplinares com os alunos, atuação da equipe multidisciplinar, então cada um acaba tendo um objetivo, mas a ideia da definição dos procedimentos e dos fluxos de trabalho talvez o grande objetivo seja por questões de transparência, por questões de agilidade, para talvez facilitar o trabalho de todos. Saber por onde começa, a quem eu devo recorrer, vai passar por aqui, vai passar por ali. A grande noção seria isso, agora o objetivo, aí a gente teria que abrir cada um deles. Qual o objetivo de formalizar o projeto de ensino? Bom, daí tem que fazer isso e aquilo outro. Ter todo o trâmite lá e posso, sem medo de ser feliz, afirmar que no ensino deve ter tranquilamente mais de 50 procedimentos, mais de 50 fluxos, tranquilamente. E cada um acaba tendo um objetivo muito específico. Então um projeto de ensino qualquer servidor pode fazer, então tem lá todo o fluxo de atividade, que deve ter mais de 15 etapas, muitos atores envolvidos em todo esse processo, que vai e volta da chefia de ensino várias vezes visando à formalização que é importante, visando o registro. Até chegar ao certificado de participação num projeto de ensino é todo um trabalho que passou por uma coordenação de curso, chegou na chefia de ensino, foi para a pró-reitoria de ensino, voltou para o departamento de ensino, executa a atividade, volta, vai para o setor de registros, volta para o departamento de ensino e tudo o mais. Então os objetivos acabam sendo claros, mas muito mais claro a gente tenta deixar essa formalização das etapas que tem que acontecer.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

Eu acho que sim. Sobre capacitação e inovação em termos de educação para o ensino teria mais conhecimento para falar, a questão dos administrativos vai mais para o escopo do chefe de administração. Mas isso acho que está muito claro. Um desafio gigante que nós temos aqui é o fato de termos uma heterogeneidade gigante de professores. Nós temos o professor que é da formação geral que é o cara da língua portuguesa, por exemplo, que ele é formado para isso, que ele tem a licenciatura enquanto formação e tem lá o cientista da computação, e tem o engenheiro civil, o engenheiro mecânico. Essas capacitações, essas formações não têm como não ser contínuas, elas acabam acontecendo em alguns momentos muito claros, por exemplo, início de cada período letivo, de cada semestre nós temos formações. A formação também no sentido do fórum municipal e internacional de educação que nós temos no *campus* Venâncio Aires, que é decisão coletiva a participação, nós não temos aulas nesses dias porque é importante essa formação. Nas nossas reuniões de quarta-feira que no mínimo uma quarta por mês é reunião pedagógica, e o objetivo dessa reunião pedagógica é fazer formação com os professores e aí o objetivo é claro. O objetivo é discutir a educação, contribuir para essa nossa formação enquanto professores, enquanto educadores tentando ter temas que norteiam a nossa prática. Vamos discutir aprendizagem, vamos discutir avaliação, vamos discutir a importância da neurociência nos processos educativos, de que forma melhorar os processos avaliativos, essas questões todas. Então esses objetivos sim, estão claros, acabam sendo amplos porque o objetivo acaba sendo melhorar a prática docente. Ponto, mas melhorar, inovar a prática docente, mas a inovação é uma palavra bem complicada, o que é inovar? Eu posso ter uma aula megainovadora usando um quadro negro com giz. Ah não, inovação é usar recursos tecnológicos. Daí é outra coisa, é usar tecnologia no processo educacional, mas eu acho que isso está claro, que isso é feito, acho que, como sempre, a gente precisa melhorar. Acho que, como sempre, o desafio é fazer com que todos

entendam que isso é importante. É um desafio gigante porque, considerando a nossa heterogeneidade, muitos vem dessa universidade e tem que ter um paralelo muito importante, a minha visão pessoal é que na universidade somos cientistas e até professores educadores, no Instituto Federal somos professores, educadores e até cientistas. Então tem muito professor que não quer discutir educação, sempre foi nossa prerrogativa que trabalhar a educação exige profissionalismo, trabalhar a educação exige preparo, exige organização, exige planejamento. Para tudo isso não tem como eu não querer sentar num grupo de colegas para discutir questões que envolvam a minha prática docente. Para muitos isso é um tema simpático, e para muitos é um tema que eu não quero. Mas se eu não quero discutir a educação, por que estou trabalhando na educação? Penso utopicamente que isso deveria ser uma pauta coletiva envolvendo docentes e técnicos administrativos. Se já é um tanto desafiador discutir educação com alguns docentes, mais desafiador ainda é discutir a educação com administrativos. Eu entender a importância de ter o material para a minha aula prática, vai fazer com que eu melhore a aula, que eu melhore a aprendizagem do aluno e essas coisas todas e isso respingar lá no setor administrativo. Nossa, nós somos muito felizes no *campus* Venâncio Aires com a equipe que a gente tem. Nós entendermos que todos estamos nesse movimento da educação, nessas ações, não é fácil, mas é isso. Esse é o nosso desafio enquanto gestores, enquanto líderes de alguns processos a gente tem que fomentar isso deixando muito claro que nós precisamos discutir a nossa prática docente. Professor que não discute a sua prática, que não pensa, não reflete sobre aquilo que ele fez, talvez seja um replicador. Nós conversamos com os colegas às vezes o que é a experiência na prática docente, porque tem os dois lados, a heterogeneidade é gigante tanto no sentido de não querer mais discutir porque eu não entendo isso, não vejo que isso é importante, mas como também já tinha tudo para discutir sobre isso, educação, seja lá o que for. Eu sempre comento que experiência é algo relativo. Ah, eu tenho 15, 20 anos de experiência, que bom que tenha isso, mas puxando o lado do ensino, eu tenho 15 anos de ensino, 20 anos de experiência, muitas vezes se eu tentei, isso qualquer professor sabe, qualquer educador sabe ou deveria saber que cada turma é uma turma, cada período letivo é um período, que são momentos diferentes, são pessoas diferentes, que a gente não adianta preparar uma única aula e essa aula eu replicar para várias turmas de diferentes públicos. Então eu tenho 15, 20 anos de experiência. Tá, eu tenho 15, 20 anos de experiência se eu considere meu público, se eu considere a forma daquele conteúdo e fui adaptando, tentando isso, tentando aquilo outro. Porque às vezes eu digo que eu tenho 15 anos de experiência e eu tenho 15 anos de replicação. Se eu sempre fiz a mesma coisa e eu não vejo sentido em discutir isso porque eu não tenho que melhorar, não tenho que inovar, eu estou replicando. Então um professor que não reflete sobre a sua prática está fadado a ser um professor que vai estar lá replicando e talvez esteja sendo até medíocre na sua prática. Para isso a gente tem que ter formação, para isso a gente tem que estar discutindo, para isso a gente tem que estar tentando inovar.

Como esta forma de gestão dos resultados obtidos pelo *campus* foi definida? Quem participou?

Como chegamos a este modelo, talvez isso nós tenhamos que creditar muito à primeira gestão do *campus*, que idealizaram esse modelo institucional e nós, que estamos lá há tanto tempo na instituição, talvez nos inserimos nesse modelo e a partir daí nós adotamos isso e não perdemos isso ao longo desses 6, 7 anos de *campus*. Mas esse modelo de gestão que prega uma hierarquia horizontal e não vertical, que talvez a hierarquia exista, mas que ela não deve fundamentar o nosso trabalho, baseado no diálogo, baseado na democracia, baseado em que todos são importantes nesse processo de educação, que professor precisa se ver, que não nós deveríamos ter os guetos e os grupos. Sinceramente eu não saberia te dizer

de onde veio, eu me inseri no *campus* em 2010, desde quando eu iniciei isso nos foi apresentado. Não é à toa que nós tínhamos lá as reuniões de grupos de gestão onde todos os coordenadores estavam envolvidos e isso foi meio que naturalmente diluído e incutido em cada colega, ao ponto que hoje acho que é uma marca do *campus* Venâncio Aires, esse modelo de gestão que tem trazido resultados muito bons. São pequeníssimos os problemas que nós temos aqui no *campus*. Não quer dizer que a gente não tenha gente insatisfeita, com certeza tem, mas até para os insatisfeitos ou para os que discordam do teu posicionamento há possibilidade de poder falar, poder se expressar. Então acho que naturalmente a gente, desde 2010 até agora, a gente seguiu com essa ideia e, sinceramente, o que mais a gente gostaria e trabalha é que isso seja institucionalizado a nível de *campus*. Que isso não fique porque este é o diretor, e para que o chefe de ensino faça assim, que o chefe de administração que, independente das pessoas que estejam nos cargos, nas coordenações, entendam que talvez esse modelo de gestão é o que aproxima as pessoas, é o que cuida das pessoas, é o que vai fazer com que as pessoas estejam bem e estando bem, eu vou me dedicar ao meu processo administrativo, eu vou me dedicar e melhorar a minha prática docente, eu vou melhorar o meu contato com os meus colegas.

Quem participa da análise dos resultados obtidos pelo *campus*?

Nós temos diferentes níveis de gestão. A nível de gestão diretor/chefe de ensino/chefe de administração, principalmente diretor e chefe de ensino isso é quase que diário esse contato. Até essa informalidade nas relações leva nesse sentido também, quando tem questões para resolver quase que diariamente a gente resolve essas questões e não vamos esperar porque segunda-feira é o dia do encontro semanal para decisões de gestão. Isso é diluído ao longo dos dias, isso também é um modelo de gestão. Em termos de ensino, por exemplo, a gente tem a equipe multidisciplinar que é toda uma equipe de apoio pedagógico do *campus*, que envolve coordenadores de pesquisa e extensão, coordenadores de cursos, psicóloga, supervisão pedagógica, orientação pedagógica. Formalizado a gente tem encontros semanais, todas as terças-feiras nós nos encontramos, mas essa informalidade, tanto que quando tem as questões para resolver, tem semanas que a gente acaba se reunindo duas, três vezes. Faz com que até mesmo aquele encontro que seria semanal acaba percebendo às vezes que, como os grupos vão crescendo, não adianta reunir todo o grupo multidisciplinar para ficarmos lá discutindo algo que diz respeito muito mais a um setor ou diz mais respeito a outro setor. Temos tentado também resolver pontualmente as situações e ver as possibilidades naquele encontro semanal. Mas no plano de trabalho de todos nós, está reservado o momento da equipe multidisciplinar. Num outro grupo de gestão a nível dos docentes, semanalmente acontecem as reuniões nas quartas-feiras, uma é geral e as outras três são de ensino porque uma é geral com docentes e administrativos, a segunda do mês é docente porque é uma reunião pedagógica, a terceira do mês é docente porque é uma reunião por área, a quarta do mês é docente porque é uma reunião do PROEJA e especialização. Também tem mais esses encontros nesse nível mais amplo de gestão com todos os colegas docentes, coordenadores.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Tenho dificuldade em responder isso devido à amplitude de ações que tem no ensino, se a gente for analisar as questões dos estudantes, sim. Porque a todo momento, até mesmo através das reuniões multidisciplinares, através dos conselhos de classe, das reuniões de formação nos finais dos períodos a gente sempre tenta fazer um diagnóstico e planejar as ações para sabermos índices de reprovação, índices de evasão, como está a empregabilidade dos alunos, algumas questões de ir ou não para as universidades, essas questões todas.

Mesmo não tendo instrumentos formalizados para medir isso, alguns é muito fácil: evasão, retenção. Agora essa questão de universidades, empregabilidade, isso não é tão fácil. Mas a gente faz sim reuniões para avaliar isso tanto no âmbito de gestão em para daí propor ações como os colegas docentes. Aí temos uma metodologia para analisar sobre a eficiência dos estágios curriculares dos alunos e como isso está sendo para as empresas, já é um pouco mais complicado por mais que a gente tenha um *feeling* disso, alguns encontros com as empresas, isso é muito mais de sentir quais são essas reações. Vamos para um modelo de gestão a nível organizacional, talvez a gente consiga medir ou ter essa percepção desse modelo de gestão, como está junto aos colegas a partir das relações, a partir do diálogo, sempre estar disponível, então tu consegues ver o que está dando certo, o que não está dando certo, que alterações precisam ser feitas. Então assim, em termos, essa metodologia está muito mais dissolvida na nossa prática em ações que acontecem, que não estão formalizadas de que tem que acontecer em março, em junho e não sei o que, que eu até vejo isso com bons olhos, que isso já está meio que inerente que, a avaliação, o momento de refletir sobre o que está funcionando, o que não está funcionando, ela acaba sendo rotineira. Por exemplo, estávamos numa discussão com os cursos subsequentes, se estávamos atingindo os objetivos dos cursos, fomos lá, fazemos toda uma discussão com os colegas, analisando todas as nossas matrizes curriculares, todas as disciplinas, que forma que a disciplina está ou não contribuindo para alcançar os objetivos e atingir aquele perfil do egresso. Então, naturalmente essas discussões vão surgindo, são necessárias, são importantes, mas não que tenha uma formalização de que isso tenha que ocorrer em determinados períodos. De vez em quando isso vem meio que institucionalmente, o próximo plano de permanência e êxito dos estudantes foi uma análise que teve que ser feita deliberada pela SETEC que exigiu envolver toda essa comunidade escolar, os alunos para analisar todos esses processos, êxitos, retenções, evasões, transferências e por aí vai. Mas tá, a gente acredita que isso é importante, a gente está tentando pensar quanto à avaliação da nossa prática docente, é importante assim, nós temos os conselhos de classe no *campus*, que a gente vai analisar os alunos, mas a gente tem um momento que é um pré-conselho, nos cursos semestrais nós temos dois conselhos de classes, nos cursos que são anuais nós temos três conselhos de classes nesse período. Antes de ter o conselho de classe nós tentamos fazer junto com os alunos uma avaliação daquele processo ensino-aprendizagem lá sobre os professores, sobre a instituição. Não no intuito de pontuar se a nossa média é nove, se a nossa média é 10, mas no intuito de ver como está o processo e de que forma a gente pode agir para resolver, para melhorar aquela situação. Para isso tem uma metodologia, antes de cada período. É muito louco porque são muitas ações, e outros mecanismos institucionais a gente tem, a própria avaliação da Comissão Própria de Avaliação que tem todo um instrumento formal, que vai lá avaliar como estão as práticas dos professores, como está a participação do grêmio estudantil, como está a participação do chefe de ensino, dos coordenadores de curso e por aí vai.

Caso tenha uma metodologia de análise, você diria que ela tem relação com a missão institucional?

Eu acho, acho que tem que estar relacionado com a nossa missão tanto na nossa prática enquanto servidor em relação aos nossos colegas e em relação aos nossos alunos. Não tem como eu dizer que eu vou pregar uma educação humanística e tudo o mais, e não considerar isso na minha prática em sala de aula, na minha relação com o aluno fora da sala de aula, na minha relação com o meu colega de trabalho. Isso tem que estar associado com a missão, por isso eu acho que muitas formalizações ou sistematizações nós não temos no *campus* porque eu acho que isso já virou a nossa essência, então naturalmente na nossa prática isso está inserido.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

Acho que sim, parece que estamos analisando um processo, uma rotina dos quais somos, não os agentes principais, mas os líderes desse processo. Então ontem nós dizíamos até na reunião geral que a aprovação do diretor geral na eleição tem a ver com a participação dele, porque ele constrói o ambiente. Nada disso. Nós somos os que vamos lá, tentamos agilizar esse processo, fomentar isso, mas quão bom é o resultado desta gestão é a participação de cada um no dia a dia, na prática e tudo mais. Então é óbvio que eu analisaria muito positivamente assim esse modelo de gestão, como as coisas estão indo. Óbvio que isso dispense uma energia gigante do gestor público do ponto de vista de receber qualquer pessoa a qualquer hora. Do ponto de vista do chefe do ensino, pesquisa e extensão que o colega docente vem a hora que quiser, que o aluno vem conversar até mesmo por questões pessoais, essa questão humanística que está presente no nosso dia a dia, isso traz um resultado que a gente vê que os colegas servidores gostam de trabalhar aqui, que os alunos defendem e amam esse *campus*, tem como uma segunda casa. Se apropriam desse ambiente. O fato de todos nós ou a grande maioria de nós nos apropriarmos desse ambiente, toda a comunidade, sejam os discentes, docentes, administrativos eu acho que isso é resultado do que a gestão, porque os resultados são bons, e que a gestão está indo num caminho legal porque senão, seria o contrário. Se eu não gosto do jeito que as coisas estão acontecendo, o jeito que as coisas estão conduzidas eu não vou achar que esse ambiente é meu, muito pelo contrário, eu vou querer destruir esse ambiente que as coisas não se resolvam. Acho que a avaliação é positiva. Mas é um desafio gigante, principalmente por causa de toda essa rotatividade que nós temos.

Você já ouviu falar no *Balanced Scorecard*?

Não.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Eu estou disposto por querer e por achar que é meu dever. É aquela história que se tu não participas alguém participa por ti. Acho que na sociedade onde a gente vive e desde a sociedade interna do *campus*, a sociedade um pouco mais ampla que se relaciona conosco e a sociedade que nem se relaciona conosco no *campus* eu acho que é meu dever ter essa participação e a construção coletiva desses parâmetros, desses indicadores por querer dar a minha contribuição, mas também por medo dos resultados caso a gente se omita nesse momento. A gente acaba, por exemplo, tendo muito contato com as empresas e tem uma determinada empresa com um determinado diretor da empresa que eu tenho uma relação próxima profissional por causa de vários alunos que a gente encaminhou para estágio curricular lá. Aí, lá pelas tantas, vai e-mail para um lado, vai e-mail para o outro, ele andou falando algumas situações e eu disse: vamos fazer uma reunião, vamos conversar pessoalmente, porque é importante o diálogo, é importante a participação coletiva. A visão desse empresário era de que o *campus* Venâncio Aires, graças a Deus é uma opinião bem peculiar e diferente, estava fazendo errado, que deveria parar de incentivar os alunos a participar de capoeira, de projetinho de extensão porque os alunos não entendiam que quando eles estavam no estágio curricular a total prioridade, a única, quase que exclusividade, deveria ser a atuação dentro da empresa. Que ele não deveria se preocupar com prática esportiva, não deveria se preocupar com ações sociais, não deveria se preocupar com ações voluntárias. Para uma pessoa assim, um indicador importante é a empregabilidade, a questão do sucesso no mercado de trabalho não considerando nada de

tudo aquilo que a gente acredita numa formação humanística, numa consciência da sua participação na comunidade, do seu papel transformador, do seu papel multiplicador que ele tem na nossa comunidade. Inclusive por questões financeiras para uma empresa todos esses novos modelos de gerir empresas pensando no bem-estar do colaborador, vão incentivar ele a fazer prática esportiva, a estar bem consigo mesmo, a criar um bom ambiente de trabalho, todas essas variáveis. Então é importante a gente ter essas métricas, por exemplo, nós temos que criar um mecanismo de controle dos nossos egressos, agora a gente tem que discutir muito bem o que a gente quer de informações dos nossos egressos, porque senão isso vai ser desvirtuado. Vamos estar gerando informação e a gente voltou lá no começo que tinha uma pergunta sobre isso, a gente vai estar gerando informação para quem pensa diferente e outra porque aquilo ali é o que delimita ou define o nosso trabalho. É um desafio, eu sei que em algum momento talvez até vou me arrepender de participar dessas discussões dependendo do âmbito, porque as visões são muito diferentes, as visões são muitas vezes egoístas no processo, considerando o seu nicho de trabalho, seu nicho de atuação, mas ela é necessária porque, dependendo nas mãos ou nos grupos coletivos que participarem. Então eu acho que sim, tem que ter participação de professor, tem que ter a participação do membro da comunidade, tem que ter a participação de alguém da empresa que tenha uma visão, tem que ter essa heterogeneidade, para que a construção seja nem só o que o chefe de ensino pensa, nem o que a pessoa da empresa pensa, para ter um balizador. Isso é necessário. Por exemplo, essa mesma pessoa lá pelas tantas diz “olha, o *campus* Venâncio Aires está fazendo mal para a comunidade no intuito de incentivar que os alunos sigam os seus estudos e acabem indo estudar na UFRGS, acabem indo estudar em Santa Maria”. Aí eu perguntava qual o problema e ele me responde que tiveram um aluno em estágio curricular lá e nós identificamos que esse aluno tem potencial, mas daí o aluno vai e faz curso na UFRGS. Eu respondo “que bom” e ele diz “que ruim”. Então tudo é uma via de mão dupla, eu incentivo os meus alunos a buscarem algo a mais, a fazerem algo diferente, estudarem, se a empresa identifica um talento, identifica alguém fora da curva que tanto a empresa precisa muitas vezes, então a empresa que crie políticas possíveis para incentivar a qualificação e, ao identificar o aluno com essas potencialidades, que a empresa ajude a pagar um curso superior para garantir que uma pessoa qualificada ao sentir que vai sair ganhando com isso e propiciar essa ânsia, essa vontade que os alunos tem de estarem melhorando, estarem evoluindo. Acho que isso faz parte de todo o processo, de todo ser humano. Só que as empresas têm que estar aptas a isso, e aí é muito contraditório que as empresas elogiam muito os nossos alunos. Tem uma metodologia para saber sobre o sucesso? Não tem nada formalizado mas tem várias empresas que já vieram aqui, empresários dizendo que eles preferem contratar o aluno do nosso curso técnico do que os alunos graduados em ciência da computação de alguns lugares, de algumas universidades particulares e públicas também pela postura do aluno, pelo conhecimento do aluno, pelo entendimento de que ele é um solucionador de problemas e que ele pode inovar nos seus processos. Não sei qual vai ser o resultado disso, mas é necessária essa discussão. Nós não podemos deixar na mão de poucos, por isso eu tenho vontade e porque eu acho que é meu dever, eu tenho medo dos resultados caso nos omitamos a isso.

ENTREVISTADO QUATRO

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

Administração.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

Não sei dizer assim.

Onde a missão institucional pode ser visualizada?

Eu acho que está no site e tinha antes um *banner* aqui, acho que não tem mais até. Mas é a educação, integrada com ensino, pesquisa e extensão.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Tem. Acredito que tenha, mas também não conheço.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

Indicador não.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

Também não tem nada assim escrito.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

Tem os planejamentos anuais aqueles, mas indicador. É, planejamento anual, teria um indicador, mas não é em relação a toda a parte financeira. Todo ano é feita avaliação e depois são feitas as metas, no caso.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

Tem, no caso da educação, tem objetivos, mas também não sei dizer quais. Nós aqui, não tem tanto assim definido. A gente vai trabalhando conforme vai aparecendo as demandas no caso. É, não está tendo assim uma avaliação tão pontual.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos quanto aos processos internos? Cite os que você conhece.

Em relação aos objetivos, se são alcançados ou não, da parte interna assim, não.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

Capacitação nesse caso? Sim, todo ano é feito um programa para ver o que o pessoal precisa se capacitar. Nesse sentido sim.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento? Cite os que você conhece.

Não.

Como esta forma de gestão dos resultados obtidos pelo *campus* foi definida? Quem participou?

No planejamento anual tem uma comissão mista, de docentes e de administrativos. Todo ano é feita esta comissão e eles fazem esse planejamento com a participação da direção.

Quem participa da análise dos resultados obtidos pelo *campus*?

Todos participam.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Sim, são feitas reuniões por área ou geral até, onde se discute o que foi feito, o que se pretende fazer. Avaliar o que foi bom ou não, às vezes tem coisas que não cabem a nós, coisas que não conseguiu ser feito, mas que não esteve ao nosso alcance.

Caso tenha uma metodologia de análise, você diria que ela tem relação com a missão institucional?

Eu acho que se relaciona sim porque a gente faz tudo para a educação, no caso, e para conseguir ter essa educação integrada. Se busca a relação sim, tudo em prol da educação que se pretende ter.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

Estou. Talvez ainda a gente peque um pouco no planejamento, mas eu acho que a gente faz uma boa análise, seguida até, de como estão sendo feitas as coisas.

Você já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

Já ouvi falar, mas agora não sei dizer. Não lembro direito.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Sim, acho bem interessante. É um trabalho bem legal para ser feito.

ENTREVISTADO CINCO

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

No momento, então, eu estou trabalhando na parte do ensino, trabalho também na administração.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

Conheço.

Onde a missão institucional pode ser visualizada?

Acredito que no site, ela deve estar disponível. A gente também tem aqui no *campus* tipo um *banner* que em alguns eventos a gente coloca, que fala da missão.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Na missão, a questão da formação integral do estudante, não só na parte do ensino mesmo, trabalhar práticas de extensão, práticas de pesquisa.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

Acredito que não, aqui no *campus*. No momento eu não me lembro de nenhum assim para avaliar esse resultado mesmo, do tipo de educação, do reflexo na vida do aluno. Acho que não.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

Parte financeira? Não me lembro no momento.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

Dessa parte não me lembro.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

Não sei responder também.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos quanto aos processos internos? Cite os que você conhece.

Não sei dizer.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

Sim, aqui no *campus* acredito que tenha. A questão é sempre oportunizada que a gente faça cursos de capacitação. Falando mais na parte administrativa a gente tem bastante oportunidade. A questão também do ambiente de trabalho é bem interessante aqui, a gente tem disponibilizado aulas, tem massagem para o servidor que quiser, para a questão da melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento? Cite os que você conhece.

Indicador para avaliar isso não.

Como esta forma de gestão dos resultados obtidos pelo *campus* foi definida? Quem participou?

Acredito que não é feito muito uma análise de todos. Mais é a questão do planejamento anual que a gente discute e compara as metas, se foram atingidas, se não foram. Acredito que esse é o único.

Quem participa da análise dos resultados obtidos pelo *campus*?

Aqui são todos os servidores. Uma vez por ano a gente se reúne em reunião geral e daí se divide em grupos para discussão. Então, é uma vez no ano então, não sei dizer se é uma ou duas, agora não lembro bem, daí todos os servidores participam para fazer essa discussão. Mas seria nesse momento só.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Periodicamente assim, uma sistemática de avaliação, não.

Caso tenha uma metodologia de análise, você diria que ela tem relação com a missão institucional?

Acredito que sim. Analisar se a gente está realmente cumprindo a missão, se o jeito que a gente está trabalhando está chegando aonde a gente teria que chegar, no resultado final.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

Eu acho que falta a gente melhorar nesta parte. Principalmente eu vejo na questão de avaliar mais por que os alunos, alguns, trancam a matrícula, pedem transferência? Essa questão da procura do vestibular, a gente tentar avaliar mais para evitar problemas, que a gente vê que tem problemas nos pedidos de transferência, por que, o que está acontecendo, avaliar mais os resultados do processo, principalmente ligado ao ensino. A questão da evasão, abandono de curso. Indicadores assim que mostram porque a pessoa, qual grupo que mais, por exemplo, abandona o curso, é por causa do trabalho? Qual o motivo?

Você já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

Não.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Estaria disposta.

ENTREVISTADO SEIS

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

Na parte administrativa.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

Sim. Tenho conhecimento. Logo que a gente chegou o diretor mesmo apresentou para mim e para o pessoal. Fazer com que o ensino consiga alcançar os alunos e desenvolver também a região.

Onde a missão institucional pode ser visualizada?

Literalmente, no site, disponível. Tem uma parte ali que fala.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Objetivo específico, assim, não saberia. Pelo menos de momento assim, não. Tem tipo vários projetos que a gente vê que são feitos, não sei se é mais ou menos nessa área, projetos que a gente vê que os professores fazem para os alunos tipo extracurricular. Isso favorece, ajuda bastante eles.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

Creio que deva existir, mas não saberia te precisar, nunca vi assim. Até às vezes o pessoal ali, tipo o pessoal da assistência, eles trazem alguns dados como, por exemplo, a questão de bolsas, mais de assistência. Algumas reuniões eles trazem alguns gráficos dizendo quantos são beneficiados ou não. Na parte da assistência eu já vi isso.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

A princípio, até mesmo por causa da escassez, penso eu que as prioridades são tentar arcar com o básico dos contratos. O chefe de administração vem planejando essa parte, para pagar pelo menos. Tem coisas que a gente não pode fugir muito. A questão dos contratos: a vigilância, daí se sobra ou se é possível a gente vai tentando algumas coisas novas, uma compra nova ou até mesmo uma contratação nova. Inclusive a gente vem cortando alguns gastos para poder adequar.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

Não sei bem se a gente pode chamar de indicador, mas eu sei que o chefe dos contratos, ele sempre traz pelo menos tabelado no excel mais ou menos o que se gasta, o que não se gasta, o que se economiza. Isso ele sempre tem quando o diretor ou o chefe de administração precisam, a gente sempre se baseia nisso para fazer alguns novos processos, cortar postos, que a gente tem que fazer.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

Primeiramente a questão de manter os contratos, e depois a gente tentar a questão de dar condições para o pessoal do ensino poder realmente desenvolver a atividade do ensino.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos quanto aos processos internos? Cite os que você conhece.

Que eu tenha conhecimento não, a não ser a questão dos contratos. Como eu disse, agora a gente cortando postos ali, a gente faz a comparação que o chefe de administração faz ali para saber o que se economiza.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

No ano que passou foi uma ação do planejamento anual se não me engano, que era capacitar uma certa quantidade de servidores, a gente até desenvolveu, acho que o chefe de administração conseguiu até fazer com que a maioria pelo menos do pessoal administrativo fizesse algum curso que a gente fez até pela ESAF, além de alguns cursos à distância também. É mais nessa parte.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento? Cite os que você conhece.

Essa parte eu não saberia te dizer.

Como esta forma de gestão dos resultados obtidos pelo *campus* foi definida? Quem participou?

Os contratos não seriam em reunião porque como o chefe de administração traz controlado mais ou menos o que os contratos economizariam ou não dependendo do corte dos postos. Em relação à capacitação, por exemplo, digamos que não foi bem reunião, mas foi colocado mais para o grupo e o chefe de administração colocou uma lista de cursos, passou para o pessoal colocar o interesse, depois ele deu uma pincelada para ver se era possível fazer, e as datas e até mesmo os valores do orçamento.

Quem participa da análise dos resultados obtidos pelo *campus*?

Com relação à capacitação todos participam.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Creio que não. Não sei precisar, mas eu acho que não, até onde eu sei. Ferramenta mesmo não.

Caso tenha uma metodologia de análise, você diria que ela tem relação com a missão institucional?

Pelo menos da minha parte, a gente não costuma fazer a análise em si, a gente faz ali o trabalho que é necessário, acaba não vinculando à missão e aos objetivos.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

Talvez não satisfeito ou insatisfeito, mas eu acho que talvez pudesse ser melhor gerenciado, melhor apresentado até mesmo para tomada de decisão ou até mesmo para facilitar essas questões. Acaba tendo que apagar incêndio às vezes, uma coisa assim, fazendo um processo mesmo de licitação de última hora, talvez algo pudesse ser evitado se tivesse sido medido antes.

Você já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

Não lembro a definição em si, como é, mas já estudei, já vi isso.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Sim, acredito que sim, faz parte um pouco do nosso escopo como servidor, e também a tendência é que venha a melhorar a gestão dos processos, do planejamento em si. Sem problemas.

ENTREVISTADO SETE

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

A minha área de atuação é administração.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

Tenho conhecimento.

Onde a missão institucional pode ser visualizada?

Ela está disponível no Plano de Desenvolvimento Institucional da instituição, que qualquer pessoa pode entrar no *site* da instituição e ter acesso ao PDI.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Tem vários objetivos constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional e, inclusive, é feito um planejamento anual em cima do ensino e inclusive administrativo dos setores e tem vários como acompanhamento dos egressos, a nota, avaliação da instituição, vários objetivos constantes para o aluno, aonde o Instituto quer chegar como instituição.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

Não sei se é respondendo a pergunta, mas há vários objetivos constantes, por exemplo, um indicador acredito que seria, a instituição quer, no mínimo 20%, se não me engano, de acompanhamento dos egressos. Como eu falei, acho que seria um indicador. Tem, no mínimo, atingir nota três, se não me engano, nos cursos. Existem vários indicadores só não vou conseguir dizer, mas eu tenho conhecimento de alguns.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

Tem, tem objetivos definidos na parte financeira, senão me engano, no PDI é até 90% de aderência do orçamento e 25% investimento, seriam os indicadores. Que não estão sendo possíveis de fazer por causa da própria crise do governo, que nós não estamos conseguindo, acreditamos que não vamos conseguir mas vamos tentar, por exemplo, atingir, é uma meta, uma meta do ano passado foi 5% do investimento a gente conseguiu cumprir, agora está no mínimo 7% para a gente tentar até 2019 que é o prazo do PDI chegar até os 25% que está previsto.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

Acredito que sejam aqueles que citei.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

A gente está numa organização que visa o nosso, digamos, “cliente”, que seria o aluno. Eu acredito que ainda nós pecamos em cada um ter a sua visão focada somente no seu serviço e não ter o ciclo visando o atendimento do aluno.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos quanto aos processos internos? Cite os que você conhece.

Até a própria legislação às vezes dificulta esse processo, mas tem várias, não é lei, mas que já quer implementar a administração gerencial no Brasil já desde 95, tem o Plano de Reforma do Aparelho do Estado, mas só que não é o que a gente vê na prática, então o processo visando o aluno, eu acredito que a administração ainda peca nisso. Que é visando, por exemplo o contrato ali, não tem aquela visão, por exemplo, nós não temos contrato de lanches, mas o contrato de lanches tem um prazo definido para atingir o, por exemplo, começa dia 10 as aulas, tem que ter o lanche para os alunos dia 10, não tem uma certa flexibilidade da administração para chegar dia 10. Se vai atrasar por burocracia, deixa de pensar no aluno porque tem que fazer tal coisa, tem que fazer tal coisa, que às vezes seriam trabalhos repetitivos que não precisariam. Não sei se eu consegui explicar, mas é mais ou menos isso.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

Acredito que parcialmente sim. Pela própria capacitação, eu estou aqui não faz um ano, vai fazer um ano no mês que vem, eu já fui capacitado, então eu só não sei a parte do ensino, se os professores são capacitados, mas acredito também que sim, mas a parte administrativa pelo que eu vejo tem objetivos a serem cumpridos quanto à capacitação, treinamento dos servidores para executar a sua função.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento? Cite os que você conhece.

Eu não tenho conhecimento se há algum indicador definido, mas eu vi que, pelo planejamento anual do ano passado foi realizada a meta da capacitação. Se não me engano era no mínimo 80% dos servidores. Então acredito que esse indicador exista, mas eu nunca tive contato, nunca tive acesso.

Como esta forma de gestão dos resultados obtidos pelo *campus* foi definida? Quem participou?

Não sei dizer, até por eu ser novo na instituição.

Quem participa da análise dos resultados obtidos pelo *campus*?

Essa avaliação é feita pela comissão de planejamento anual, ela é composta por docentes, alunos e técnicos administrativos, e o pessoal da gestão mesmo. Fazem primeiro o planejamento anual das metas que querem atingir, todas em conformidade com o PDI, depois ao final do ano, porque no planejamento anual tem o prazo, até tal mês tem que realizar a tal meta. Daí dentro desse prazo a própria comissão vai analisando quais são as metas que foram cumpridas, as que foram parcialmente cumpridas e as que não foram realizadas. Depois é feita a justificativa porque não foi possível ou porque foi parcialmente e não foi totalmente realizada.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Não.

Caso tenha uma metodologia de análise, você diria que ela tem relação com a missão institucional?

Sim, estão relacionados com a missão do Instituto.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

Como eu não tenho conhecimento de todos os indicadores eu não vou conseguir responder, mas dentro dos que eu conheço eu acredito que está sendo bem alimentado, a gente tem uma noção bem real do que está acontecendo.

Você já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

Eu acredito que seria útil para a gestão do *campus*, mas eu não lembro muito bem dele.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Sim, se fosse possível implementar eu poderia estudar mais sobre o assunto. Eu acho muito interessante.

ENTREVISTADO OITO

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

Na verdade, eu atuo tanto no ensino quanto na pesquisa e extensão. É claro, hoje nós dividimos um pouco a pesquisa e a extensão, eu me dedico um pouco mais à extensão.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

Olha, a gente sempre tem presente, especialmente o trabalho com a região, com as pessoas, de levar a educação, o próprio trabalho de pesquisa e extensão. Agora, como missão mais abrangente eu talvez não tenha muito claro não.

Onde a missão institucional pode ser visualizada?

Olha, eu acho que a gente tem isso na própria legislação, a gente tem acesso, agora não sei exatamente dizer a própria lei, mas a gente tem os editais, sempre os próprios editais de pesquisa e extensão, de uma forma ou de outra estão presentes os próprios valores e objetivos inerentes aos trabalhos. Tecnicamente agora te dizer aonde, no próprio *site* da instituição a gente encontra esses materiais. Existem alguns materiais aí que a gente localiza, mas, assim especificamente, agora também te falar aonde mais propriamente, mas no próprio *site* da instituição que eu geralmente me apoio, vou lá olhar qual é a missão, qual é o objetivo da pesquisa da instituição, da extensão, do ensino, a gente acaba se apoiando neste, por ali.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Eu penso que sim. A gente encontra esses materiais escritos em algum lugar, alguns lugares quando a gente começa a pesquisar, quando a gente começa a olhar a gente encontra material de apoio que deixa claro o que a gente pretende no trabalho, no ensino. Quais são os objetivos que a gente tem, o que a gente quer com os projetos de pesquisa, o que a gente quer com os projetos de extensão. Eu me apoio muito nessas questões, especialmente na pesquisa e extensão, nos próprios editais. É claro que também, dentro disso, essa preocupação da extensão, a gente sabe que tem o CONIF, por exemplo, uma linha muito clara do que se pretende com a extensão, é um trabalho que muitas vezes não está tão voltado para o assistencialismo, deixar realmente um trabalho que possa levar ao protagonismo das pessoas, que elas possam encontrar a sua autonomia, sua independência nos próprios trabalhos. Então mesmo a própria legislação, se a gente olhar, a lei de criação dos Institutos Federais a gente encontra ali um apoio muito claro do que se quer e do que se propõe. A pesquisa também, sempre tem uma coisa que a gente tem uma preocupação com a questão regional, a comunidade em que a gente está inserida, estudando as próprias necessidades e, ao mesmo tempo, vendo a partir disso as maiores necessidades. A gente sempre se orienta dentro disso.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos relativo aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

Como resultado final não. Não tenho presente que a gente tenha indicadores hoje, por exemplo, até mesmo no sentido que possibilite avaliação das nossas atividades. Não vejo agora no momento nenhum indicador que tem, números. A gente sabe, por exemplo, dos projetos que a gente faz, dos estudantes que saem da extensão, dos projetos que a gente faz,

se faz avaliação dos próprios projetos e é uma das propostas que a gente faz, mas nós não temos indicadores, assim, até que ponto isso, por exemplo, se concretiza e tenha eficiência de fato.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

Não, não tenho muito claro isso não. Especialmente a parte financeira. Onde se quer chegar exatamente não. A gente tem um pouco mais a preocupação com o ensino, falta realmente essa visão do todo, me falta um pouco. Precisaria ter um pouco mais.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

Só se fosse em termos bem amplos, retidos, etc. Não saberia agora dizer em termos financeiros.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

Tem, tem objetivos. Geralmente nos próprios editais de pesquisa, seja até por demanda, seja por editais com recursos, eles têm objetivos. Os objetivos que todo mundo sabe que são os objetivos da instituição, que ali a gente percebe. Por exemplo: o que é um projeto de pesquisa, mais ou menos a gente consegue clarear o que é um projeto de extensão. O projeto de extensão geralmente é aquela ideia assim de que ele vá além dos muros da escola, o projeto de ensino está dentro da própria escola e que tem, por exemplo, alguns princípios geralmente tem alguns princípios. Por exemplo, um projeto de extensão que ele atenda geralmente algumas demandas maiores, necessidades maiores. Então existem algumas orientações e eu diria assim que tanto o projeto de pesquisa eles tem muito forte a ideia de atendimento ao protagonismo, de participação, de envolvimento, que o estudante aprenda, por exemplo, ao desenvolvimento, uma iniciação científica, que sejam projetos que tenham, por exemplo, uma ideia de inovação. Geralmente dentro dessas duas ideias assim que se caracterizam os projetos de pesquisa, enquanto que os projetos de extensão eles tem outros critérios, seja lá o critério, por exemplo, de incentivo ao trabalho de cooperativismo ou de economia solidária, ou de atendimento a educação básica. Geralmente tem orientações. Também, por outro lado, todos os anos acontecem dentro do próprio seminário de iniciação científica acontecem momentos onde se discute essa questão da política institucional, onde então se dá o alinhamento do próprio trabalho dentro da instituição.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos quanto aos processos internos? Cite os que você conhece.

Na extensão eu diria assim que a câmara de extensão é um espaço onde se traz as questões e se avalia. Mas não tem indicadores, números ainda, nós não temos. Se procura caminhar para isso, acho que tem sempre essa preocupação. Mas é um trabalho que tem ainda uma diversidade onde se está sempre se caminhando, avaliando, com problemas que vão surgindo, mas não tem indicadores claros. É uma construção que ainda precisa avançar bastante nessa questão de ter dados, números e avaliações que possam ser feitas com mais qualidade.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

Há uma preocupação com isso e a gente tem sempre a própria orientação das pró-reitorias. Eu sei que havia uma preocupação no ano passado de em algum momento reunir todos os coordenadores de projetos de extensão para uma socialização, troca de ideias e mesmo estudar um pouco mais a questão da extensão. Existem algumas programações, acontecem.

Vejo sempre esses espaços, seja na câmara de extensão, a própria câmara de pesquisa, são espaços importantes dessas trocas para aperfeiçoamento nosso e a gente ao mesmo tempo traz isso para os coordenadores dos projetos, mas também falta ainda essa questão de verba de investimento para quem trabalha diretamente nessa questão da pesquisa e extensão, de inovação e aperfeiçoamento dos profissionais.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento? Cite os que você conhece.

O que a gente faz são esses espaços de avaliação dentro da própria instituição, esses momentos, a gente cria. A própria MOVACI é sempre um espaço importante de avaliação pela comunidade, avaliação dos projetos, avaliados por avaliadores também. Então existem espaços que a gente chama de pesquisa e extensão onde acontecem avaliações e nós trabalhamos muito com o próprio estudante esse espaço crítico de que ele sempre está aperfeiçoando os seus trabalhos, os seus projetos, os professores também tem muita consciência disso, de que os projetos não nascem prontos nem devem nascer prontos, mas eles nascem e vão se desenvolvendo com a própria avaliação que vai acontecendo seja por parte de profissionais especialistas ou mesmo os próprios estudantes.

Como esta forma de gestão dos resultados obtidos pelo *campus* foi definida? Quem participou?

Existem reuniões que acontecem de vez em quando com as pessoas que estão diretamente envolvidas com a gestão onde se avalia de uma forma ou de outra a convite, um chamamento do próprio diretor, chefe de ensino. Então acontece esse tipo de reuniões onde se faz essas avaliações e onde se procura ver o que se pode aperfeiçoar. As avaliações acontecem embora elas possam ser aperfeiçoadas com mais números, indicadores e até mesmo estudo de mais pessoas que estudam o próprio processo.

Quem participa da análise dos resultados obtidos pelo *campus*?

De dois em dois meses ao menos acontece uma reunião sobre isso, mas é claro que todas as semanas a gente tem reuniões seja para a educação, seja para momentos específicos para atender a uma demanda específica. Então, toda semana tem reuniões acontecendo. Em alguns momentos tem dos gestores, às vezes são os técnicos e os docentes, às vezes são só os docentes, os técnicos tem uma outra rotina. Então os diálogos acontecem em diferentes momentos.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Uma metodologia específica para avaliar, participativa talvez, com muito diálogo. Eu diria que é dessa forma que se constrói esse processo.

Caso tenha uma metodologia de análise, você diria que ela tem relação com a missão institucional?

Está bastante próxima, tanto assim que isso faz parte quase do cotidiano, inclusive porque a gente vive um momento de afirmação da nossa identidade como institutos federais. Na região que a gente está aqui, por exemplo, a gente constantemente é desafiado na nossa própria identidade como instituição. O que nós estamos fazendo? O que queremos fazer? O que já estamos mostrando para a comunidade onde nós estamos? Por isso essa questão da missão, os objetivos que a gente tem, porque os institutos foram criados e ao mesmo tempo a nossa ação, ela está constantemente em relação como processo de avaliação. Faz parte de

uma forma ou de outra das nossas reuniões seja como gestão, seja como servidores públicos e até mesmo nas nossas lutas do dia a dia que se faz na comunidade.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

Eu estou satisfeito com o que a gente faz até porque eu me sinto envolvido dentro do processo. Podemos aperfeiçoar, estamos construindo e podemos aperfeiçoar com certeza, talvez com mais pessoas também que possam se agregar conosco com mais qualidade, com mais estudo. Acrescentaria bastante se a gente tivesse um trabalho talvez mais profissional nesse sentido de poder trazer números, dados, elementos, indicadores que temos, mas a minha informação hoje, talvez ela não possibilita enxerga-los tão próximos.

Você já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

Não.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para realizar um estudo da viabilidade de implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Estaria sim, estaria interessado. Dentro do possível daria a minha contribuição.

ENTREVISTADO NOVE

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

Ensino.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

Conheço a missão. Não sei de cor a frase, mas sei sim, essa questão do ensino gratuito, de qualidade, de atingirmos o máximo da região aqui do vale. Quer dizer, o Instituto é maior, mas nós aqui do *campus* de levarmos essa qualificação para o maior número de pessoas possível.

Onde a missão institucional pode ser visualizada?

No nosso *site* ela está, acessando, através de qualquer um dos *campi*, tu consegue chegar a isso aí.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Tem objetivos definidos sim, só agora eu não saberia te dizer quais são eles, mas tem objetivos sim, porque no momento que a gente leva uma educação pública de qualidade já é o principal objetivo nosso, mas eu não sei assim, mas tem, acho que tem.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

Pois é, eu acredito que sim, que é neste sistema de avaliação que possa se ver. Esse sistema que anualmente a gente avalia tanto os servidores quanto os alunos avaliam. Ali, claro, não é só a qualidade do ensino que é oferecido, avalia uma série de outras coisas que vão da infraestrutura até o atendimento.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

Tem vários objetivos no planejamento anual. Uma série de objetivos.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

O próprio plano é anualmente avaliado, é feita essa avaliação tanto por uma comissão que tem aqui dentro, quanto por nós docentes nas reuniões. Podemos opinar e sugerir outros.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

Não sei te dizer. Eu acredito que tenha objetivos definidos, mas isso eu realmente não conheço. O que a gente conhece é como a gente executa isso, mas que objetivo leva a isso não sei realmente.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos quanto aos processos internos? Cite os que você conhece.

Realmente não sei te dizer.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

Eu não sei se eles estão escritos, mas eles existem e são reais, porque no momento em que nós somos incentivados a participar de programas de qualificação, no momento que nós somos incentivados a participar até de cursos pequenos assim, pontuais na nossa área de atuação e o que eu vejo nestes cinco anos aqui é que isso é uma constante, independente de se para técnico administrativo ou se para professor é igual. Há um empenho muito grande da gestão mesmo em possibilitar, mesmo com todas essas situações hoje que se vive de falta de dinheiro, isso ainda é prioridade. Agora, se isso está escrito em algum lugar, eu creio que está sim dentro dos programas do próprio Instituto, mas não saberia te dizer onde estão pontualmente, mas que eles existem, existem. Mesmo essa questão de custear os estudos de alguns grupos, agora até há uma seleção, mas sempre há um empenho muito grande.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento? Cite os que você conhece.

Não sei te dizer, mas nunca ouvi falar. Então acredito que não tenha. Não sei.

Como esta forma de gestão dos resultados obtidos pelo *campus* foi definida? Quem participou?

Todos nós. É uma coisa que eu não sei se existe em outros *campi*, mas aqui no nosso existe. Nas quartas-feiras uma vez por mês no mínimo, às vezes até mais, tem uma reunião geral e muitos desses objetivos, o que é possível, porque tem coisas que são institucionais daí não tem como mexermos, mas assim vejo que nas reuniões nós temos sempre oportunidade e mesmo depois da reunião sempre fica a possibilidade de enviarmos por e-mail ainda outras sugestões. Penso que seja por aí. Agora que está se discutindo o planejamento até está deixando de acontecer outras reuniões, que nós temos um calendário de reuniões, primeira semana é uma coisa, segunda semana é outra, até está deixando de acontecer algumas reuniões para que todos nós possamos participar do planejamento e participar mesmo assim, de poder mudar coisas, de trocar objetivos. Aliás, as metas, a gente não pode mexer, mas a gente pode dentro daquelas metas, elencar objetivos para nós aqui. Não sei isso é em todos, mas aqui funciona mais ou menos bem, eu acho. Na realidade funciona bem, eu acho.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Oficialmente tem a avaliação do planejamento anual. Que na realidade não é obrigatório ainda no *campus*, mas o nosso aqui é feito à risca assim, o melhor que se pode porque me parece que é só obrigatório onde tem curso superior e na educação à distância é o FNDE que pede, é o mesmo processo, só que tu já faz *online* e esses dados não vem obrigatoriamente para mudar a estrutura do *campus* e sim da educação à distância, mas aqui no *campus* funciona, é apresentado, mas se isso muda a cabeça das pessoas é outra história, daí eu não sei. Mas que é um instrumento para nós nos pensarmos é.

Caso tenha uma metodologia de análise, você diria que ela tem relação com a missão institucional?

Com certeza sim, eu não sei se elas são bem aproveitadas porque aí depende também de quem analisa e de como isso é feito. Talvez elas pudessem ser muito melhor aproveitadas, mas elas tem uma finalidade de melhorar, de qualificar, de aumentar essa vontade de transformar o Instituto num lugar que realmente produza, que gere conhecimento. Agora, se é bem aproveitado, eu não sei.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

Eu acho que eu estou satisfeita porque é muito bom trabalhar aqui. Muito, muito, muito bom trabalhar aqui e tu te sente, em função de n fatores, tu te sente realmente pertencente a esse *campus* aqui. Tu te sentes responsável por fazer as coisas dar certo. Eu vejo isso não assim pelo fato da coordenação, eu vejo isso em todos nós que estamos aqui. É maior que isso, e eu acho que isso é o resultado do processo de gestão bem conduzido.

Você já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

Não.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Eu realmente desconheço, mas eu acho que seria legal, interessante. Eu acho que estaria, porque é sempre interessante.

ENTREVISTADO DEZ

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

Eu sou professor de ensino básico, técnico e tecnológico e leciono no integrado aqui no *campus*, no subsequente no Curso de Refrigeração e no PROEJA, no nosso curso Técnico em Secretariado. Já formamos uma turma no início de 2016 e agora estou tendo também uma experiência nova que é lecionar no curso de pós que a gente criou este ano, que está funcionando aí. Somos professores também deste curso de pós. Então, estou coordenador desde outubro de 2015 e agora em 2017 fecham dois anos. Já tive projetos de extensão, alguns, mais no começo da minha trajetória no IF, que é desde 2012 para cá e agora estou mais com a coordenação assim e as aulas, porque acaba sobrecarregando um pouquinho porque tu tens muitas turmas, a gente está do primeiro ao quarto ano do integrado, então a gente tem que dar conta desses dilemas todos. Então esta é a minha atuação. E no PROEJA é uma forma de ensino um pouco diferenciada porque às vezes tu tem alunos que estão vinte anos fora da escola e eles estão retornando.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

Não conheço de cor, assim, mas a gente sabe que a ideia é formar um cidadão emancipado, livre, crítico. Tem aí uma ideia de cidadania muito forte, a ideia não é só formar, até a palavra formar é um pouco complicada assim, mas acho que é o que está lá. Construir um cidadão, educar um cidadão, dar a ele os conhecimentos, dar a ele os conteúdos que são importantes tanto da área técnica quanto da área mais de humanas, a área do ensino básico, mas não só formar o cidadão do ponto de vista do conhecimento, mas também da ação, do reconhecimento de onde ele está inserido, o que ele vive no cotidiano. Que ele possa refletir sobre a sua vida, esse é o papel do Instituto.

Saberias dizer onde a missão institucional está disponível para quem quiser conhece-la?

Nós tínhamos ela impressa num *banner* que estava aqui na entrada, mas eu acho que, como nós temos uma relação de forte parceria com os *campi* novos, acho que ela foi para Novo Hamburgo. Deve estar no *site* também e na nossa cabeça, mas impressa estava neste *banner*.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Eu não saberia te dizer de forma objetiva quais seriam, mas eu diria que nós temos aqui uma política de assistência estudantil que é muito importante. Essa escola foi feita para as pessoas de classes sociais menos favorecidas. Nós temos alunos aqui que são de classe média e tudo mais, mas é uma escola que cada vez mais foi pensada para atender uma parcela da população que não tem às vezes condições de comprar um livro, então a política de assistência ajuda a cumprir essa função que está lá na missão porque nós temos muita exclusão social na nossa sociedade, hoje nós temos uma política de acesso por cotas e nós enxergamos muito bem essas cotas dentro da nossa escola, o aumento do número de alunos negros e de alunas negras, e perceber que essas pessoas, que esses grupos étnicos estiveram muito tempo fora de qualquer possibilidade de educação, de uma educação, eu não gosto muito da palavra qualidade, acho que qualidade é uma palavra muito associada com empresa, mas uma educação de boa base, de um corpo docente, de um corpo de servidores muito qualificado com dedicação exclusiva, que podem viver a escola o dia todo. Então, quando esse aluno chega aqui ele se depara com um mundo totalmente diferente porque as escolas municipais e estaduais vivem num sistema também de falta de recursos, nós também

vivemos, e eles ainda mais. Ter acesso a uma assistência que ajuda na alimentação, no transporte, que possibilite entrar numa bolsa de extensão, bolsa de pesquisa, isso tudo dá para o nosso aluno um empoderamento muito grande. Para mim, o objetivo da nossa instituição é educar, construir um sujeito crítico, que pense e também que possa ir mais longe do que ele imaginava que poderia ir. E a gente percebe isso todos os dias aqui na escola. Além da parte técnica, tu estás instrumentalizado para trabalhar numa empresa, além dessa parte, a parte dos conhecimentos para fazer com que nossa escola seja um estágio, uma parte do tempo e uma parte da vida não o fim em si. Temos muitos alunos que fizeram o EJA que hoje fazem faculdade, que estão aí querendo mais, aprender mais, alçar novos voos. Então eu diria que o objetivo da escola de como atender o aluno, de como recebe-lo, de como trata-lo, está explícito nesses caminhos. E aqui nós ainda temos os nossos princípios de convivência como o respeito, a solidariedade, o comprometimento, responsabilidade, fraternidade, o aluno entra realmente numa escola muito diferente daquilo que ele conhecia anteriormente e se empodera, se transforma e é muito legal ver isso nos alunos ao longo dos quatro anos.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

Essa relação entre a gestão do ensino e prática do ensino de sala de aula às vezes tem algumas questões bem interessantes. Nós temos um PDI, que é um plano institucional, temos um plano anual que agora estamos discutindo, vamos finalizar amanhã, que tem uma série de metas a serem cumpridas, de objetivos. Alguns deles esbarram na falta de recursos. Por exemplo, já estamos usando todas as dependências do Instituto para dar aula, nós precisamos de mais salas de aula até por causa do curso superior que queremos implantar. Acho que as ferramentas de avaliação são as consultas à comunidade, então a gente tem sempre a chance de opinar como a instituição está lidando com isso, todos têm acesso. Acho que a gente está bem munido nesta parte de avaliar, de medir. Às vezes eu acho que isso é muito empresarial, mas é uma opinião muito minha, eu acho que a gente não pode também ter a lógica do mercado e a gente acaba tendo porque nós temos verbas, temos que otimizar verbas, etc.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

O meu curso é o mais barato de todos porque a gente tem basicamente salas de aula, quadro, canetão, xerox agora, tem uns cursos que precisam de máquinas e etc. Nós discutimos também o que a gente pode fazer para ir além no PROEJA, mas às vezes não tem muito para onde correr porque está com 5, 6 anos com a máquina meio emperrada, então a gente procura trabalhar com essa noção de que não vai ter dinheiro e precisa ser um pouco criativo, mas se tenta também avançar da forma como for possível, mas às vezes a gente fica meio limitado.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

Existe um ponto que eu acho muito importante, no meu curso, que é a evasão, porque matrícula 32 e chega na metade do ano tem 20 e o PROEJA tem um perfil de aluno muito característico que são alunos que já estão fora da escola, então para eles evadirem é muito fácil, eles já estão há muito tempo longe, eles tem família, tem trabalho, estão cansados, para evadir é muito tranquilo para eles. Para nós é ruim porque a gente acaba tendo a nossa verba associada com o número de alunos também e evasão sempre é um problema porque, se tu olhar o número só por si, se olhar o número sem olhar as pessoas que estão por trás disso tu vai dizer, mas como é que tem um curso com uma evasão enorme, mas tem que ver que

daqui a pouco no ano anterior tu formou vinte e poucos, tem EJA que forma 5, 3 e aí tu tens um corpo docente qualificado para dar aula para 3, 4. Isso é horrível não só do ponto de vista da relação aluno/professor, mas também porque é triste dar aula para poucas pessoas assim, a sala parece estar vazia.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

Eu acompanho muito o trabalho dos técnicos em relação aos contratos que a gente tem. Por exemplo, na nossa recepção nós temos uma estagiária que é do PROEJA, que é de Secretariado então no ano passado a gente sugeriu “vamos tentar ter uma vaga de estágio na recepção?” porque nós temos só duas meninas trabalhando. Se a gente coloca uma estagiária do PROEJA a gente está dando a chance dela trabalhar naquilo que ela está estudando, e a gente supre uma carência também.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos quanto aos processos internos? Cite os que você conhece.

Eu acompanho os processos que dizem respeito a como vai ser feito o planejamento da assistência estudantil, daqui a pouco tem alunos que não vão ter acesso porque não tem vaga, são tantas e deu, mas eu entendo que isso é uma questão orçamentária e assim isso vai respingando um pouco também na sala de aula porque o aluno diz “eu não tenho como vir para a aula, não tenho dinheiro para pagar a *topic*, não tenho dinheiro para pagar transporte, como eu faço?” Então eu acompanho algumas coisas de processo licitatório, das questões das diárias que às vezes a gente tem que viajar, mas eu não tenho um contato tão presente talvez quanto tenha o Chefe do Ensino e o Diretor. Talvez a minha área ainda esteja sendo atendida por essas políticas que estão sendo decididas por eles, mas quando começar a faltar segurança lá na frente eu vou me preocupar, quando começar a faltar a limpeza eu vou me preocupar, porque o *campus* não funciona sem esses contratos terceirizados que são rotinas dos nossos TAs e são fundamentais, a manutenção também.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

A questão da inovação para nós fica muito associada com a MOVACI. A MOVACI é um evento que a gente tenta trazer cultura e inovação. Nossa feira cada vez fica mais consolidada e os objetivos que norteiam essa parte de inovação partem da feira, da MOVACI, que é onde nós todos nos envolvemos, os docentes, os TAs, todo mundo se envolve porque alguns tem projetos, outros fazem projetos para o evento, outros são avaliadores, então é bem definido isso. A questão do investimento na qualificação dos nossos servidores também passa por essa ideia assim: “por que me qualificar?”, “qual o objetivo da qualificação?”, é pessoal? É para ganhar uma retribuição maior ou é para que eu possa agregar alguma coisa na gestão do *campus* ou na sala de aula?

Eu acho que é importante a questão de a gente agregar no ensino, na pesquisa e na extensão. Claro que se você investe um valor mais ou menos considerável na qualificação pagando um mestrado tu tens que tirar de algum lugar este valor também, senão fica complicado. A gente tem alguns editais em relação à capacitação, quantos colegas estão em licença para capacitação, isso tudo mexe muito com esse tripé que é o ensino, pesquisa e extensão porque daqui a pouco tu tens quatro ou cinco substitutos numa equipe que são professores qualificados e tudo, mas que daqui a pouco, ficam algum tempo e vão embora. Quando estão começando a capturar todas as variáveis do curso eles tem que sair, então já tem alguns que estão terminando o seu contrato. Os objetivos que norteiam toda essa avaliação sobre capacitação, sobre inovação, tudo isso tem a ver com a nossa missão enquanto escola. Por que eu vou me capacitar? Só para o meu ego ou para colocar isso à disposição da

comunidade? Como agora há pouco comentei que nós estamos trabalhando para o pós, esse pós a gente que montou no ano passado, tem aulas sextas de noite e sábados de manhã e de tarde, é gratuito e está atendendo professores das redes estadual e municipal, e da privada também. Então nós estamos trabalhando sem pensar na carga horária, ele não vai mexer na carga horária, não vai mexer na RAD, então deste ponto de vista é mais pela ideia da solidariedade, tu colocar a tua capacitação a serviço dos colegas, do que em termos profissionais. É muito mais o nós do que o eu.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento? Cite os que você conhece.

De concreto, tão objetivado acho que não, acho que isso passa um pouco pelo PDI, pelo plano anual, onde tu tentas de uma certa forma mensurar isso. Na verdade, se tu for olhar também os quadros do IFSul, e aqui vai um comentário muito pessoal, quando eu entrei no IFSul aqui em 2012 eu tinha especialização, eu fiz um concurso em que eu disputei com doutores e mestres. Então o nível de competição é muito alto para entrar no IFSul, muitos professores já entram muito qualificados. O que acontece muito aqui é fazer um doutorado ou pós-doc, então neste sentido nós já entramos com um time com alta qualificação, isso é interessante destacar. Cada vez fica maior a concorrência. O pessoal da universidade às vezes quer vir para a nossa instituição porque a carreira às vezes é tão boa quanto.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Eu acho que é na hora que tu discusses os planejamentos anuais, aqui nós temos uma sistemática, a gente tem reunião toda a quarta-feira de tarde, a gente reserva várias atividades por setor e reuniões gerais. Acho que nessa hora a gente faz avaliação. Talvez a tua pesquisa vá apontar que há necessidade de se formular mais instrumentos talvez de avaliação disso. Não sei, estou só pensando nas tuas perguntas e nas coisas que eu estou te respondendo. Talvez algo mais objetivo, talvez vá surgir isso com a tua pesquisa, depende do resultado que tu vais chegar. Mas eu não sei, às vezes eu fico um pouco preocupado com muita burocratização do processo. Sei lá, às vezes acho que a gente tem uma carga de burocracia muito alta e talvez a gente não tenha o retorno na mesma medida, mas nossa instituição é muito nova também, acho que ela está passando por esse processo de adaptação.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

Eu acho que sim, eu já trabalhei em empresas privadas, às vezes temos colegas que nunca trabalharam na iniciativa privada e só conhecem o setor público e eu vejo muito a questão da nossa ética assim, da forma como nós nos relacionamos com a questão pública, mas eu estou satisfeito. Aqui nós somos um *campus* pequeno e a gente ainda consegue juntar todo mundo na quarta-feira de tarde, outros *campi* não conseguem. Aí vai ficando mais impessoal, então aí gera um pouco de falta de unidade que é uma coisa importante, mas eu me considero satisfeito assim com a forma que a gente conduz, como a gente avalia, como a gente pensa e repensa.

Você já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

Não.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Estaria, claro. Com certeza.

ENTREVISTADO ONZE

Qual a sua área de atuação (ensino, pesquisa e extensão ou administração)?

Na verdade, é mais voltado ao ensino. A própria proposta do IFSul é atuar mais no ensino, mas sempre tentando colocar junto a pesquisa e a extensão. Até muitas vezes dependendo da área ou da própria formação dos colegas professores, trabalhar com a pesquisa, com a extensão dentro do ensino valoriza as aulas, dá um *up* nas aulas.

Você conhece a missão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul)?

Já li várias vezes, mas não lembro de cabeça.

Onde a missão institucional pode ser visualizada?

A missão está disponível num *banner* acho que aqui no gabinete, no *site* do IFSul com certeza deve ter a missão.

Relativamente aos serviços prestados pelo *campus* aos estudantes, existem objetivos definidos?

Toda a reunião de área a gente conversa muito sobre isso. Será que a gente está atuando da maneira correta dentro do nosso curso? Por exemplo, como a gente está atendendo a comunidade? A região, a cidade de Venâncio Aires? É uma discussão nossa permanente e a gente tem algumas ferramentas de avaliação institucional no *campus* onde a gente pede um *feedback* dos alunos, como está a estrutura, laboratórios, equipamentos? Como estão os professores? Com os egressos, com o pessoal que faz estágio, como vocês estão sendo recebidos pelas empresas, como o nosso Instituto está sendo visto pelas empresas? Então a gente se preocupa com isso, e muitas coisas a gente traz e tenta aprimorar nos cursos. A nossa atuação como professores é voltada para o atendimento regional. Até a própria Lei que criou os Institutos prevê isso, os Institutos foram criados para atender as demandas regionais.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação aos serviços prestados aos estudantes? Cite os que você conhece.

Não, atualmente não, mas a gente concluiu agora o planejamento anual e a gente colocou lá criar ferramentas para mapear não só a evasão, a retenção, que a gente acabou caminhando para isso, mas também o acompanhamento do egresso. Aí dentro dessa ferramenta pode ter essas questões.

Relativamente à parte financeira, existem objetivos definidos?

Tem, a parte de manutenção o diretor atua muito fortemente na manutenção do *campus*, então o *campus* sempre está bonitinho e pintadinho, a grama cortada, a parte de segurança, pelo próprio investimento em maquinário, a questão da segurança é prioridade. Claro, com a redução do dinheiro do *campus* a gente tem que retrabalhar a questão dos contratos, e tal, mas sempre tentando manter essas prioridades. No ensino, os cursos através dos coordenadores, eles tentam elencar ano a ano as prioridades do curso para material de consumo, material permanente, material necessário para manter ou para aprimorar os cursos. Então a gente tem uma certa organização quanto a isso, aplicação e manutenção dos investimentos.

Há algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos em relação à parte financeira? Cite os que você conhece.

Não, não tem indicador. Acho até porque nos últimos anos houve só corte, corte, corte de orçamento. Então, a gente foi obrigado mais a remanejar o dinheiro para tapar furo, do que ter especificamente uma política de investimento bem definida. Mas aí a gente tem as prioridades de obra, terminar a obra, em terminando a obra ampliar a biblioteca. Aí teria que conseguir recursos para comprar livro, melhorar a estrutura como um todo. Sala de aula nos falta hoje, equipamentos de informática, computadores.

Relativamente aos processos internos, existem objetivos definidos?

Muitos têm. A maioria. Específico do ensino, a questão das progressões hoje é tudo bem organizado, tem planilha, são realizadas reuniões no início do ano, então os alunos que ficaram em progressão, o professor no início do ano recebe a planilha, tem que assinar. Mês a mês tem que devolver com um parecer dos alunos daquele mês, a questão dos planos de ensino que são entregues todo início de semestre ou no início do ano no caso do integrado. A questão das reuniões de quarta-feira é bem definida: primeira reunião do mês é geral, a segunda é pedagógica, a terceira PROEJA e por áreas, quarta por áreas. Então tem uma grande quantidade de mecanismos que estão institucionalizados.

Existe algum indicador estabelecido para avaliar os resultados atingidos quanto aos processos internos? Cite os que você conhece.

Na verdade, são ferramentas para manter a estrutura funcionando, manter uma certa organização.

Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objetivos definidos?

Acho que não, o *campus* valoriza, incentiva as pessoas a fazer cursos, pós-graduação, graduação enfim, mas acho que não existe uma política específica para isso. Essa política vai aumentar tal indicador, vai melhorar tal atuação em tantos por cento, algo assim, isso não existe.

Quem participa da análise dos resultados obtidos pelo *campus*?

Reuniões por área, por exemplo, são os professores da área. Do Controle e processos industriais são os professores da engenharia mecânica, da eletricidade, da gestão. Aí a gente costuma colocar a questão do estágio, a questão dos laboratórios, da estrutura, precisa fazer tal melhoramento, precisamos mudar tal sala de aula, melhorar tal espaço. Questões voltadas à estrutura, ao ensino, que acabam influenciando o ensino.

A gestão do *campus* utiliza alguma sistemática metodológica para a análise dos resultados?

Não diria uma metodologia, mas existe uma sintonia na gestão. Toda terça-feira existe uma reunião com a equipe multidisciplinar que são os coordenadores, a chefia e a supervisão pedagógica onde a gente coloca as várias questões referentes ao ensino, à estrutura e aos recursos. Não existem essas ferramentas, esses indicadores, mas a gente procura ter uma sintonia.

Caso tenha uma metodologia de análise, você diria que ela tem relação com a missão institucional?

Acho que sim, que é levar o *campus* o mais próximo possível da comunidade, atender as demandas locais. Até o *campus* Venâncio Aires é o *campus*, proporcionalmente ao número de professores, que tinha o maior número de projetos de extensão de toda a rede. A gente teve

já muitos projetos de pesquisa, sempre a gente tem alunos premiados na FEBRACE, na MOSTRATEC. Muitos projetos são relevantes, dão um resultado bem expressivo.

Você está satisfeito com o atual sistema de gestão dos resultados utilizado pelo *campus*?

Acredito que sim. Concordo que poderia ter algumas ferramentas para alinhar os vários assuntos ou pelo menos dar um norte inicial para as várias demandas, mas como temos um clima de trabalho, uma relação superbacana aqui no *campus* com todos os servidores, os técnicos administrativos, os professores e acho que a gente é uma unidade, todos pensam mais ou menos da mesma forma, sabendo que um projeto de extensão ou de pesquisa é bom para a comunidade, é bom para o aluno. Acho que o diálogo é o principal. Essa sintonia que eu comentava é fundamental quando a gente vai fazer um trabalho.

Você já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

Não.

Você estaria disposto a participar de um grupo de trabalho para implementação desta ferramenta de gestão no *campus*?

Com certeza. Qualquer ferramenta que venha a colaborar com a nossa atuação na comunidade seria válida.